



TUOTEKEHITYSORGANISAATION TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Juvenes-Yhtiöt Oy

Ani Kaketti

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KAKETTI, ANI

Tuotekehitysorganisaation toiminnan kehittäminen
Juvenes-Yhtiöt Oy

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Joulukuu 2014

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajan eli Juveneksen tuotekehitysorganisaation toiminnan kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Tarkoituksena oli tutkia tuotekehityksen määritelmää ja tarkoitusta ruokapalveluliiketoiminnan näkökulmasta ja kuvata Juveneksen tuotekehitysorganisaation henkilöstön työajan käyttöä.

Teoriaosuudessa on käsitelty tuotekehitystä yleisellä tasolla ja ruokapalveluliiketoiminnan näkökulmasta. Opinnäytetyö käsitteli myös toimistotyöskentelyyn liittyviä ongelma-kohtia, joilla on vaikutus Juveneksen tuotekehitysorganisaation työn tehokkuuteen.

Opinnäytetyö kattoi kehittämistutkimuksen kolme ensimmäistä vaihetta lukuun ottamatta interventiota. Nykytilanteen kartoitusta varten aineistonkeruumenetelmänä käytettiin työajanseurantaan, josta saatujen tulosten pohjalta tutkittiin työajan suhteellista jakautumista työtehtäväryhmittäin. Kehittämisen kohteena oli tuotekehitysorganisaation aikaresurssi.

Työtuntiseurannan tulosten perusteella Juveneksen tuotekehitysorganisaation työaikaresurssi ei ollut jakautunut missiota tukeviin työtehtäviin tarpeeksi hyvin. Johtopäätöksenä oli se, että tuotekehitystoiminnan tuloksellisuuden kasvattaminen on mahdollista erityisesti innovatiivisuuden ja työajan rationalisoinnin kautta. Tuotekehitystyön ja muutostoimenpiteiden vaikutukset ovat kuitenkin todennettavissa vasta pitkän aikavälin päästä.

Kehittämisehdotukset kohdistuvat työajan tehokkaampaan käyttöön. Osa kehittämisehdotuksista liittyi innovatiivisuuteen ja sen korostamiseen organisaation toiminnassa. Kehittämisehdotuksien perusteella kehittämistutkimus jatkuu organisaation sisäisenä toimintana. Opinnäytetyö sisältää salassa pidettäviä asioita ja tämän vuoksi luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

KAKETTI, ANI

The Developing Activity of the Product Development Organization
Juvenes Corporation

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 2 pages
December 2014

The objective of this thesis was to formulate development suggestions for the product development organisation of the Juvenes Corporation. The purpose was to study the definition and the meaning of the product development from the perspective of food service and to present the use of working time of the product development personnel.

The theory section deals with product development at a general level as well as from the point of view of food service. The thesis covers also the problematics of office working which impacts the work efficiency of personnel.

The thesis encompasses the first three phases of the development research apart from an intervention. For surveying the present situation the data were collected by work-time tracking. The results formed the basis for studying how the working time is divided into different duties proportionally. The object for development was the time resource of the product development organisation.

The findings indicate that the division of the time resource does not support the strategic plan of the organisation. The main conclusion of the thesis is that continuous innovativeness and good work-time management help to achieve profitability. However, the productivity of the culinary innovation can be noticed after a long delay.

The development suggestions focus on the more efficient use of working time. A few suggestions concentrate on innovativeness and emphasize how the organisation should take more advantage of it. On the basis of the suggestions the development study might continue inside the organisation in the future. The thesis includes confidential information, which is deleted from the public report.

Key words: product development, culinary innovation, food service

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite | 7 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne | 7 |
| 2 | TUOTEKEHITYS JUVENEKSELLA | 8 |
| 2.1 | Ruokapalveluiden ja tuotekehityksen historia Juveneksella..... | 8 |
| 2.2 | Juveneksen tuotekehitys tänään | 10 |
| 3 | TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 11 |
| 3.1 | Tutkimusongelman määrittely | 11 |
| 3.2 | Tutkimuskysymykset | 12 |
| 3.3 | Aiemmin tehdyt tutkimukset | 13 |
| 4 | TUTKIMUSASETELMA | 15 |
| 4.1 | Kehittämistutkimus | 15 |
| 4.2 | Käytetyt tutkimusmenetelmät | 17 |
| 4.3 | Työtuntiseuranta aineistonkeruumenetelmänä | 17 |
| 4.3.1 | Työtuntiseurannan edut ja haasteet | 18 |
| 4.4 | Analysointimenetelmä | 19 |
| 5 | TUOTEKEHITYS | 21 |
| 5.1 | Tuotekehityksen lähtökohdat ja ominaispiirteet | 21 |
| 5.1.1 | Tuotestrategia ja tuoteohjelma | 22 |
| 5.1.2 | Perinteinen tuotekehitysprosessi ja tuotekehitysprojekti | 23 |
| 5.1.3 | Tuotantostrategian huomioiminen tuotekehityksessä | 24 |
| 5.2 | Tuloksellinen tuotekehitys | 25 |
| 5.2.1 | Luovuus tuotekehityksen aineettomana menestystekijänä..... | 27 |
| 5.2.2 | Tuotekehityksen resurssien optimaalinen käyttö | 28 |
| 5.2.3 | Tuotekehitystiimi | 28 |
| 5.3 | Tuotekehityksen yleisiä haasteita | 29 |
| 6 | TUOTEKEHITYS RUOKAPALVELUALALLA | 31 |
| 6.1 | Tuotekehitys ja ruokalistasuunnittelu lyhyesti | 31 |
| 6.2 | FAMM, Viiden näkökulman ateriamalli | 32 |
| 6.3 | Kulinaarinen ruokatuote tuotekehityksen kohteena..... | 34 |
| 6.3.1 | Kulinaarisen innovaation tuotekehitysprosessi | 35 |
| 6.3.2 | Jatkuva tuotekehitys ruokapalveluyrityksen sisäisenä toimintana | 37 |
| 6.4 | Tuotekehittäjältä vaadittavat ominaisuudet | 38 |
| 6.5 | Haasteet tuotekehitystyössä | 39 |

| | | |
|------|--|----|
| 7 | TOIMISTOTYÖSKENTELYN ONGELMAKOHTIA | 41 |
| 7.1 | Avotilatoimisto | 41 |
| 7.2 | Informaatiohäky | 42 |
| 7.3 | Sähköpostin käyttö..... | 43 |
| 7.4 | Tuloksellinen palaveri..... | 45 |
| 8 | TYÖTUNTISEURANNAN TULOKSET | 47 |
| 8.1 | Työtuntiseurannan tulokset kuukausikohtaisesti | 47 |
| 8.2 | Työtuntiseurannan tulokset koko tarkasteluajanjaksolta | 47 |
| 8.3 | Tulosten pohdintaa..... | 47 |
| 9 | KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 48 |
| 9.1 | Työajan tehokkaampaan käyttöön liittyvät kehittämis ehdotukset..... | 48 |
| 9.2 | Tuotekehitystoiminnan innovointiin liittyvät kehittämis ehdotukset | 49 |
| 10 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 51 |
| 10.1 | Reliabiliteetti ja validiteetti..... | 51 |
| 10.2 | Työtuntiseurantaan liittyvä pohdinta | 52 |
| 10.3 | Lisätutkimusehdotukset | 53 |
| 10.4 | Pohdinta opinnäytetyöprosessista | 54 |
| | LÄHTEET | 55 |
| | Liite 1. Juveneksen tuotekehitysorganisaation vuosikello | 59 |
| | Liite 2. Työtuntiseurannan tulokset..... | 60 |

1 JOHDANTO

Yritysten välinen kilpailu kiristyy, teknologia kehittyy ja samalla asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset muuttuvat nopeaan tahtiin. Menestyäkseen tällaisessa toimintaympäristössä yrityksen on kehiteltävä luovalla tavalla tuotteitaan hyödyntäen henkilöstön osaamista kilpailueduksi, innovaatioksi. Menestyksekkäs innovaatio vaatii syntyäkseen yrityksen sisäisiä resursseja ja erityisesti sellaista henkilöstöä, joka kykenee luovaan ongelmanratkaisuun.

Tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnalla voi olla suurtakin kansantaloudellista merkitystä. Suomen globaaleja kilpailuetuja käsiteltävässä tutkimuksessaan Castells ja Himanen (2014) mainitsevat luovuuden, innovaatioiden lähteen, olevan avainasemassa. (Castells & Himanen 2014, 337). Suomi onkin globaalilla innovaatioindeksillä mitattuna maailman neljänneksi innovatiivisin maa vuonna 2014 (The Global Innovation Index 2014: Human Factor In Innovation 2014, 8).

Nykyään tuotekehitystä ja innovointia harjoitetaan järjestelmällisesti tuotokeskeisissä teollisuuden yrityksissä. Myös palveluyrityksissä tapahtuu tuotekehitystä, mutta se ei ole yhtä organisoitua tai selvärajaisista toimintaa. Tämän työn toimeksiantajana oleva Juvenes on hyvä esimerkki ruokapalvelualan yrityksestä, joka on ensimmäisten joukossa huomannut järjestelmällisen ja jatkuvan tuotekehityksen tuoman kilpailuedun. Ruokapalveluala tuo toimintakenttänä tuotekehitykseen omat haasteensa ja mahdollisuutensa.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe on toimeksianto Juveneksen ravintolatoimenjohtajalta Päivi Jousmäeltä keväällä 2014, jolloin suoritin syventävää harjoittelua Juveneksen tuotekehitysorganisaatiossa. Jousmäen (2014) mukaan olisi yrityksen toiminnan laajentumisen vuoksi korkea aika päivittää tuotekehityksen määritelmä ja tehdä yleiskartoitus sen nykytilasta sekä kehittää toimintaa niin, että se tukee tuotekehitysorganisaatiolle laadittua missiota entistä paremmin (Jousmäki 2014).

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda ja etsiä tietoa, jonka pohjalta on tarkoitus laatia Juveneksen tuotekehitysorganisaation toiminnan kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Tarkoituksena on tutkia tuotekehityksen määritelmää ja tarkoitusta ruokapalveluliiketoiminnan näkökulmasta ja kuvata Juveneksen tuotekehitysorganisaation henkilöstön työajan käyttöä. Kehittämisen kohteena on tuotekehitysorganisaation aikaresurssi, ja kehittämis ehdotukset liittyvät työajan tehokkaampaan käyttöön. Opinnäytetyön lopullisena tarkoituksena on se, että kehittämistutkimuksen tuloksia ja kehittämisideoita voitaisiin käyttää sellaisten päätösten tukena, joiden myötä tuotekehitys ja tuotehallinta eriytetään yrityksen sisällä omiksi prosesseikseen lähiaikoina.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöraportin alussa käsittelen ensimmäiseksi opinnäytetyön aiheen toimeksianton taustoja, ja sitä kautta selvitän Juveneksen ruokapalvelun ja tuotekehitystoiminnan kehitysvaiheet yrityksen perustamisesta tähän päivään. Tämän tarkoituksena on avata tarkemmin, miten ja miksi tuotekehitystoiminta on muotoutunut nykyiseen muotoonsa ja mikä sen asema on nykypäivänä Juveneksen yritysstrategian näkökulmasta.

Luvuissa 3 ja 4 käsittelen kehittämistutkimuksen kohteena olevaa tutkimusongelmaa ja siitä johdettuja tutkimuskysymyksiä sekä tutkimusasetelmaa tutkimusmenetelmineen. Luvusta 8 löytyvät kehittämistutkimukseen liittyvän työtuntiseurannan tulokset ja niiden pohdinta.

Varsinaisessa teoriaosuudessa (Luvut 5-6) käsittelen tuotekehitystä niin yleisellä tasolla kuin ruokapalveluliiketoiminnan näkökulmasta. Luvussa 7 tutkin toimistotyöskentelyyn liittyviä ongelmakohtia, jotka vaikuttavat myös Juveneksen tuotekehitysorganisaation työn tehokkuuteen. Opinnäytetyön lopussa esittelen kehittämis ehdotukset ja työn johtopäätökset pohdintoineen.

2 TUOTEKEHITYS JUVENEKSELLA

Vuonna 1959 perustettu Tampereen Opiskelijatuki ry, nykyinen Juvenes- Yhtiöt Oy, on monialainen palveluyritys, jonka toimialoihin kuuluvat monipuolisesti niin ravintola- ja kahvilapalvelut kuin juhla-, kokous- ja saunapalvelut (Juvenes 2008, 5). Lisäksi Juvenes tarjoaa sekä kauppa- ja kioskipalveluita että paino- ja julkaisupalveluita. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli 17 miljoonaa, ja sen henkilöstömäärä on tällä hetkellä noin 150 henkilöä. Juveneksen ravintoloissa tarjotaan vuosittain noin 1,5 miljoonaa ateriaa, mikä antaa hyvän käsityksen yrityksen ravintolapalvelutoiminnan suuruudesta. Juvenes-Yhtiöiden toiminta-ajatuksena on järjestää laadukkaita opiskelijapalveluita ja tukea sitä omistavien yhteisöjen, eli Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston ylioppilaskuntien, päämääriä kannattavalla liiketoiminnallaan. (Juvenes 2012.) Tässä luvussa tutustutaan Juveneksen ruokapalveluiden ja siihen kiinteästi kuuluvan tuotekehityksen historiaan 1960-luvusta vuoteen 2014 asti. Luvun lopussa käsitellään tuotekehitystoimintaa harjoittavan tuotekehitysorganisaation nykytilannetta, kuten tämän hetkistä henkilöstörakennetta, missiota ja sille asetettuja työtehtäviä.

2.1 Ruokapalveluiden ja tuotekehityksen historia Juveneksella

Juvenes-Yhtiöiden edeltäjä Tampereen Opiskelijatuki ry perustettiin aikoinaan tukemaan opiskelija-asumista ja harjoittamaan ravintolatoimintaa. Ravintolatoiminta alkoi, kun ensimmäinen lounasravintola aukaistiin vuonna 1960 Vanhan Domuksen opiskelija-asuntolassa Tampereen Kalevassa. Myöhemmin samana vuonna avattiin Tampereen yliopiston Päätalossa ensimmäinen opiskelijaravintola. Vuonna 1967 Tampereen yliopistoon aukaistiin Aulakahvio eli nykyinen Alakuppila-kahvila. (Juvenes 2008, 5.) Lisää opiskelijaravintoloita avattiin Sairaanhoidtajakouluun ja Tampereen teknillisen korkeakoulun perustamisen myötä vuonna 1965 (Juvenes 2008, 5, 13).

Vuonna 1978 verotuskäytännön muututtua yrityksen nimi rekisteröitiin Juvenes Oy:ksi. Tuolloin yrityksen tuotekehityksestä ja reseptiikasta vastasivat ravintoloiden esimiehet. Apunaan he käyttivät ruokaympyrää ja SITRAn ohjekirjan malleja terveellisistä aterioista. (Juvenes 2008, 17- 19.) KELA alkoi tukea opiskelijaruokailua vuonna 1979, mikä

lisäsi palveluiden käyttöä 30 % ja ruokailijamäärien kasvu pakotti Juveneksen panostamaan keittiöiden toimintaan ja palvelun sujuvuuteen. Esimerkiksi Tampereen yliopistolla tehtiin radikaaleja uudistuksia valmistusmenetelmissä ja tilattavien raaka-aineiden jalostusteissa. Samalla tehostettiin huomattavasti myös työn organisointia. (Juvenes 2008, 21.)

Vuonna 1989 remontoitu Tampereen yliopiston opiskelijaravintolan keittiö vastasi siihen aikaan lisääntyneeseen kasvisruokailun haasteisiin muun muassa uusin laitehankinnoin. Aluksi kasvisruoka tarkoitti lähinnä kasvispihvejä ja kasvispyöryköitä, mutta myöhemmin tuotekehitykseen saatiin lisää ideoita maailmalta. Tarjoilutavaksi vakiintui itsepalvelulinjasto salaattibuffetilla ja lämpimillä lisukkeilla. Juveneksen erikoisuus oli teemaviikkojen järjestäminen, sillä vastaavaa käytäntöä ei ollut aikaisemmin lounasravintoloissa. Yliopiston ravintolan uudistukset otettiin käyttöön myös muissa Juveneksen ravintolakohteissa. (Juvenes 2008, 23.)

Kun kilpailu opiskelijoiden päivittäisestä ateristiasta pikaruokaloitten ja muiden toimijoiden lisääntymisen myötä kiristyi 1990-luvulla, oli kehitettävä toimintaa entisestään vastaamaan asiakkaiden kasvaneita vaatimuksia. Tuotekehityksen tueksi hankittiin ATK-pohjainen reseptiikkaohjelma, jonka tietokannasta saatiin ruoan ainekset ja valmistusohjeet. Tänä päivänä reseptiikasta ja muusta tuotekehityksestä vastaa vuonna 1999 perustettu tuotekehitysorganisaatio, joka käyttää työnsä apuvälineenä sähköistä JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmää. Tuotannonohjausjärjestelmä takaa entistä paremmin sen, että ajankohtainen tieto on saatavilla jokaisessa toimipisteessä kuin myös ruoan tasalaatuisuuden Juvenes Ravintoloissa. Tuotekehitys siirtyi samalla keittiöistä yhä enenevässä määrin tuotekehitysorganisaatiolle. (Juvenes 2008, 27.)

1990-luvulla avattiin Juveneksen ensimmäinen henkilöstöravintola Nokia Oyj:n tiloihin ja henkilöstöravintolatoiminta jatkaa laajenemistaan vielä tänäkin päivänä. Myös pienimuotoisena toiminut juhlapalvelukonsepti voimistui, ja vuonna 1995 aputoiminimeksi perustettiin Juvenes Juhlapalvelu. (Juvenes 2008, 25–27.)

2.2 Juveneksen tuotekehitys tänään

Tämän päivän Juvenes on omien sanojensa mukaan huippugastronomian ravintolayritys, joka kykenee ruokkimaan niin presidentit kuin arjen lounastajatkin (Ojaniemi 2013, 10-11). Juveneksen ravintolatoiminta täyttää sekä ISO 9001- laatujärjestelmän että ISO 14001 -ympäristöjärjestelmän mukaiset kriteerit. Myös juhlapalvelutoiminta on saanut tunnustusta, kun sille myönnettiin ensimmäisenä juhlapalveluyrityksenä Suomessa Chaîne des Rôtisseurs -Paistinkääntäjien Veljeskunnan Rôtisseurs- kilpi vuonna 2006. (Lemberg 2014, 12-13.)

Tuotekehityksen missiona on tuottaa ja varmistaa ravintolatoiminta-alueen eri konsepteille kilpailuetua. Keväällä 2014 Juveneksella oli 15 henkilöstöravintolaa ja 10 opiskeljaravintolaa sekä seitsemän kahvilaa. Tuotekehitysyksikkö toimii tukiorganisaationa, jonka vastuulla on ruokatuotteiden, ravintolakonseptien ja ruoanvalmistusmenetelmien kehittäminen sekä henkilöstön osaamisen vahvistaminen. Toimipaikkojen tukiorganisaationa toimimisen lisäksi tuotekehityksen työtehtäviin kuuluu juhlapalvelun räätälöitävien menujen ja tilaustarjoilutuotteiden suunnittelu. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2014.) Tuotekehitysorganisaation työn kuukausikohtaisen suunnittelun apuvälineenä on laadittu vuosikello, joka on kuvattu suurpiirteisesti Liitteessä 1 olevassa kuviossa. (Liite 1.)

Tuotekehitysorganisaatiossa työskentelee tällä hetkellä kaksi kokoaikaista ylempää toimihenkilöä, jotka molemmat ovat ravintola-alan monipuolisen koulutuksen ja työkokemuksen myötä alansa arvostettuja ammattilaisia. Heidän lisäksi organisaation osaksi kuuluu yksi tuotehallinnasta vastaava toimihenkilö, jonka toimenkuvaan kuuluu myös myyntipalvelun työtehtävät. Tuotekehityksestä vastaavat muun työn ohella myös ravintolatoimenjohtaja sekä neljä keittiöesimiestä. Näille keittiöesimiehille on mitoitettu kuukausittain yksi työtunti, jolloin heidän on tarkoitus tehdä tuotekehitykseen liittyviä työtehtäviä. (Jousmäki 2014.)

3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimusongelman ja siitä johdettujen tutkimuskysymysten määrittämiseen vaikutti olennaisesti restonomiopintoihini liittyvän syventävän harjoitteluni suorittaminen tutkimuskohteena olevassa tuotekehitysorganisaatiossa. Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista tein kaksi kuukautta kestäneen työharjoittelujaksoni aikana havaintoja organisaation työskentelystä osallistuen itse työtehtäviin ja palavereihin. Tuotekehitysorganisaation työpäivien rutiinien ja lainalaisuuksien hahmottumisen kautta määrittyi niin opinnäytetyön aihe kuin myös tutkimusongelmakin.

3.1 Tutkimusongelman määrittely

Tutkimusongelma on Juveneksen tuotekehitysorganisaation nykytilanne, sillä yrityksen ravintolaliiketoiminnan laajentumisen myötä organisaation työpäivistä on tullut entistä kiireisempiä työmäärän lisääntyttyä. Henkilöstön on vaikea hallita omaa ajankäyttöä ja työskentelyä toistuvien, välittömiä toimenpiteitä vaativien muutoksien ja muiden keskeytysten vuoksi. Nykytilanteen voidaan nähdä yrityksen kannalta hyvinkin vahingolliseksi, sillä se vaikeuttaa huomattavasti tuotekehityksen mission toteuttamista.

Työharjoitteluni aikana tekemieni havaintojen tueksi olen koonnut tuotekehitysorganisaation henkilöstön kanssa käymistäni sähköpostikeskusteluista aiheeseen liittyviä kommentteja, jotka liittyvät heidän kohtaamiin ongelmiin työskentelyssään (Taulukko 1). Ongelmat työajan tehokkaassa käytössä vaikeuttavat tuotekehitystoiminnan ytimessä olevaa luovaa ongelmanratkaisua, mikä on havaittavissa myös henkilöstön kommenteista. Näiden havaintojen valossa onkin syytä kyseenalaistaa se, onko mission saavuttaminen nykyisillä resursseilla realistista jos työn tehokkuus pysyy nykyisellä tasolla. Voidaan pohdita myös sitä, pitäisikö resursseja kasvattaa vai tehostaa nykyisten resurssien käyttöä keskittämällä niitä entistä enemmän tuotekehitystoiminnan ydinprosesseihin, kuten ruokalistasuunnitteluun ja uusien ruokatuotteiden innovointiin, joista yritykselle tuleva kilpailuetu on merkittävin.

TAULUKKO 1. Juveneksen tuotekehitysorganisaation henkilöstön kommentteja heidän työhönsä liittyvistä ongelmista

| Ongelmat työajan tehokkaassa käytössä | Luovan työn tekemiseen liittyvät ongelmat |
|---|--|
| <p>”Paljon jää kotiin iltatekemistä”</p> <p>”Sähköposti ja puhelin katkaisevat tosi paljon päivän työskentelyä.”</p> <p>”Jää väkisinkin iltalukemiseksi kotiin.” (Sähköposti)</p> <p>”Avotoimiston hektinen ilmapiiri joskus häiritsee.”</p> <p>”Toistuvat keskeytykset, jotka vaativat keskittymistä ihan muuhun kuin työn alla olevaan asiaan ja ovat yleensä välittömiä toimenpiteitä.”</p> <p>”Loputtomat palaverit”</p> <p>”Informaatioähky”</p> <p>”Oman työaikasunnitelman yli ”jyräävät” tehtävät.”</p> | <p>”Kotona pystyy keskittymään ja ajattelemaan paremmin”</p> <p>”Kaikki suunnittelu, ideointi, uusien menujen visualisointi kyllä jää kotiin ja vapaa-ajalle.”</p> <p>”Jatkuva töiden kasaantuminen, mistä johtuen luovuus ja aito tuotekehitystyö muuttuvat paineen alla pakkosuorittamiseksi.”</p> |

3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset on johdettu tutkimusongelmasta seuraavasti:

- Mitä tuotekehitys on, eli miten se määritellään ja mitä se pitää sisällään?
- Mikä on tuotekehityksen merkitys ruokapalveluliiketoiminnassa?
- Mikä on Juveneksen tuotekehitysorganisaation nykytila, ja kuinka sen saa visualisoitua?
- Miten Juveneksen tuotekehitystoimintaa voidaan kehittää tuloksellisemmaksi?

Perehdyn ensin lähdemateriaaliin etsien vastauksia ensin kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen teoreettisella tasolla. Tätä teorial tietoa on tarkoitus soveltaa tutkimuskohteen vaatimalla tavalla niin, että sen pohjalta löytyisi myös kehitysideoita Juveneksen tuotekehitysorganisaation hyväksi. Tutkimuskohteen nykytilan kartoitus suoritetaan työtuntiseurannan avulla, jonka tulokset esitetään visuaalisin keinoin.

3.3 Aiemmin tehdyt tutkimukset

Ruokapalveluliiketoimintaan liittyvä tuotekehitys on ollut tutkimusaiheena useassa opinnäytetyössä. Anu Mäenpää (2012) on tutkinut omassa opinnäytetyössään tuotekehittäjän toimenkuvaa julkisissa ruokapalveluissa. Mäenpään tutkimusaineisto koostui teemahaastatteluista, joissa oli haastateltu kahdeksaa Pirkanmaan alueella tuotekehittäjän toimea harjoittavaa ruokapalvelualan asiantuntijaa. Teemahaastattelun tulosten perusteella voitiin yksimielisesti todeta tuotekehittäjän roolin olevan ratkaisevassa asemassa yritystoiminnan kannattavuuden näkökulmasta, sillä tuotekehityksessä yhdistetään ravitsemuksellisuus, taloudellisuus ja asiakaslähtöisyys yrityksen tavoitteiden mukaisella tavalla. Samalla tuotekehityksessä tehdyt päätökset ja suunnitelmat toimivat ruokatuotannon lähtökohtana. (Mäenpää 2012, 26–27.)

Savolainen (2013) puolestaan on tutkinut ruokapalveluissa tapahtuvaa tuotekehitystä prosessien näkökulmasta. Savolainen käsittelee tuotekehitystä ruokalistasuunnitteluprosessin kautta, jonka lisäksi hän on käyttänyt teoriapohjana tietoa kehitystyön taustalla olevasta innovatiivisuudesta ja innovaatioprosessista. (Savolainen 2013, 3-4.) Ruokalistasuunnitteluprosessiin liittyviä opinnäytetöitä on julkaistu restonomiopiskelijoiden toimesta useita. (Riekkö 2013; Virtanen 2013; Lehtinen 2014)

Niin ikään tuotekehitysprosessiin liittyvässä opinnäytetyössä Pitkäniemi (2011) kehitti toimeksiantajan tuotekehitystoiminnan ja tuotteistamisen avuksi vaiheistetun tuotekehitysmallin, joka mukailee Robert G. Cooperin laatimaa Stage Gate -mallia. Tässä tuotekehityshanke etenee vaiheesta toiseen tietyn portin läpi, mikäli tuotekehityksen kohde täyttää tietyt porttiin asetetut kriteerit ja tavoitteet. Jokaisen portin kohdalla tehdään aina uudestaan päätös projektin jatkamisesta. Cooperin mallia käytetään teknologia-alan tuo-

tekehityksessä, jonka vuoksi malli ei sellaisenaan ole käytettävissä ruokapalvelun tuotekehitykseen. Ruokapalvelualan ominaispiirteiden mukaisesti sovellettuna tuotekehitysmalli auttaa systemaattisen tuotekehityksen harjoittamiseen, johon onkin kasvavan kilpailun vuoksi pyrittävä yhä enenevissä määrin. (Pitkäniemi 2011, 59, 69.)

Ruokapalvelualan tuotekehitysprosessia on tutkinut myös Robert J. Harrington (2004). Harrington on huomannut elintarviketeollisuuden ja ruokapalvelualan tuotekehitystoiminnan eroavan toisistaan siinä määrin, ettei ruokapalvelualan tuotekehityksessä voida hyödyntää teollisen tuotekehityksen prosessimalleja sellaisenaan. Ruokapalvelualan tuotekehitys on elintarviketeollisuuden tuotekehitystä dynaamisempi ja vuorovaikutteisempi tuotannon kanssa. Tämän lisäksi ruokapalvelun tuotekehitysprosessi ei ole elintarviketeollisuuden tuotekehitysprosessin tavoin jäykkä ja kohti tuotteen tuotantoa etenevä prosessi, vaan siinä voidaan edetä myös taaksepäin. Joidenkin ruokapalvelutuotteiden kohdalla kehitysprosessi ei välttämättä pääty tuotantoon siirtymisenkään jälkeen. Harrington on näihin faktoihin vedoten laatinut tutkimuksensa pohjalta prosessimallin, jota voidaan hyödyntää kulinaarisen tuotteen eli ruokaan liittyvän tuotteen luomisprosessin runkona. (Harrington 2004, 37–38, 43.)

Koskela (2011) taas on lähestynyt tuotekehitystä asiakkaan roolista käsin painottaen erityisesti asiakkaalta tulevan palautteen ja tuoteideoiden merkitystä tuotekehityksessä. Vaikka Koskelan opinnäytetyön toimeksiantaja onkin elintarvikealan yritys, tutkimuksen johtopäätökset ovat sovellettavissa myös ruokapalveluliiketoiminnan tuotekehitykseen, jossa asiakkaan rooli on yhtä keskeinen. (Koskela 2011, 6.)

Ruokapalvelualan tuotekehitykseen liittyvät aiemmat tutkimukset, joihin tutustuin, olivat lähes poikkeuksetta työelämälähtöisiä eli taustalla oli yrityksen antama toimeksianto. Lähestymistapana oli useimmiten ruokalistasuunnittelun käytännön toteutus, jonka teoria-
viitekehys sisälsi tuotekehitystoimintaan liittyvää tietoa. Ruokalistalla onkin erittäin keskeinen rooli tuloksellisen ruokapalveluliiketoiminnan kannalta, ja siksi se vaatiikin jatkuvaa päivittämistä ja kehittämistä. Tämän vuoksi myös ruokalistan takana tapahtuvaa tuotekehitystä ei voida opinnäytetöissä jatkossakaan tutkia liikaa, koska se on yrityskoh-
taisesti aina ajankohtainen ja tärkeä tutkimus- ja kehittämiskohde.

4 TUTKIMUSASETELMA

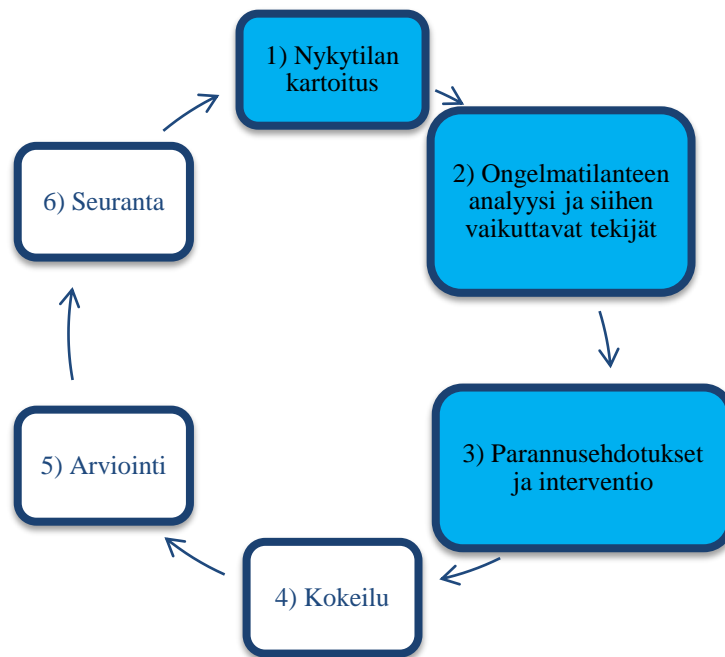
4.1 Kehittämistutkimus

Opinnäytetyö on tutkimukselliselta luonteeltaan kehittämistutkimus. Kanasen (2012) mukaan kehittämistutkimuksen taustalla on usein työelämälähtöinen ilmiö, prosessi tai asiointi, jota halutaan parantaa jollakin muutoksella. Kehittämistutkimus ei kuitenkaan ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tutkimuskohtaisesta tutkimuskohteen vaatimalla tavalla. Työelämässä tapahtuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista kutsutaan kehittämistyöksi. Kehittämistutkimus vaatii kehittämistyön lisäksi teoriataustan ja tutkimuksellisen otteen. (Kananen 2012, 13, 19.)

Tässä kehittämistutkimuksessa muutoksen kohteena eli tutkimusongelmana on Juveneksen tuotekehitysorganisaation toiminta. Tarkoituksena on saada aikaan muutos, jonka tavoitteena on lisätä organisaation tuloksellisuutta. Kehittämistyön lisäksi opinnäytetyössä perehdytään tuotekehitykseen ja sen tuloksellisuuteen liittyvään teoriaan tutkimuksellisesti näkökulmasta.

Kuviossa 1 on kuvattu kehittämistutkimusprosessin vaiheet. Kehittämistutkimus alkaa nykytilan kartoituksella, josta rajataan analysoitavaksi kehittämisen kohde ja siihen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen laaditaan nykytila-analyysiin ja teoriaan pohjautuvia parannusehdotuksia, joita kokeillaan käytäntöön tavoitteen saavuttamiseksi eli suoritetaan interventio. Kokeilujakson jälkeen arvioidaan, miten tämä muutos on vaikuttanut suhteessa lähtötilanteeseen ja onko vaikutus tavoitteen saavuttamisen kannalta positiivinen. Arvioinnin jälkeen seurataan muutosta ja tavoitteen saavuttamista. Kehittämistutkimusprosessin vaiheiden välillä voidaan siirtyä tarvittaessa edestakaisin. Kehittämistutkimuksen seurantavaiheesta voidaan siirtyä myös takaisin nykytilan kartoitukseen, jos intervention keinoin ei saavutettukaan toivottua muutosta tai muutoksen vaikutus ajan saatossa heikkenee ja tarvitaan uusia kehitysideoita. (Kananen 2012, 53.)

Interventiolla haluttua muutosta tai kehittymistä voidaan kutsua myös tavoitteeksi, joka on oltava mitattavissa. Ilman tavoitteen määrittelyä muutoksen todentaminen hankaloituu. Lisäksi tavoite pitäisi esittää yksiselitteisesti, ja se on oltava muutoksen kannalta keskeinen ja tarpeeksi kattava. Sen on oltava myös realistinen niin, että asianomaiset voivat omalla toiminnallaan oikeasti vaikuttaa sen saavuttamiseen. (Kananen 2012, 23.)



KUVIO 1. Kehittämistutkimuksen vaiheet (Kananen 2012, muokattu)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin vain kehittämistutkimuksen kolmea ensimmäistä vaihetta pois lukien interventio. Syynä tähän ovat opinnäytetyön rajallisuus ja sen myötä myös aikataululliset ja taloudelliset rajoitteet. Lisäksi tutkimuksen jatkaminen vaatisi nykyistä tarkemman ja toimeksiantajan käytössä olevilla resursseilla mitattavissa olevan tavoitteen. Tuotekehitysorganisaation tuloksellisuuteen liittyvät tavoitteet ovat haastavia asettaa, sillä tuloksellisuus ei tällaisessa asiantuntijatyössä ole yksiselitteisesti määriteltävissä.

Todennäköisesti kehittämistutkimus jatkuu opinnäytetyön ulkopuolella. Tähän vaikuttaa kuitenkin toimeksiantajan tyytyväisyys opinnäytetyön tuloksena syntyneisiin parannusehdotuksiin. Mikäli toimeksiantaja kokee jonkin niistä käyttökelpoiseksi, ryhdyttäneen yrityksessä kehittämistutkimuksen vaiheiden mukaisiin toimenpiteisiin.

4.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä tarvitaan tutkimusongelman ratkaisun raaka-aineen eli tiedon saamiseksi ja jalostamiseksi kohti ratkaisua. Tutkimusprosessin alussa päätetään tiedonkeruumenetelmät, eli mistä ja miten ongelman ratkaisun kannalta tärkeä tieto saadaan. Ongelman ratkaisu löytyy kerätystä tutkimusaineistosta erilaisilla analyysimenetelmillä teknisiä apuvälineitä käyttäen. Tästä tiedosta löytyvät siis vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2012, 13–14, 17.)

Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2012, 17). Tässä tutkimuksessa ei ole tutkimuksellisesti käytetty kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Esitutkimusvaiheessa eli tutkimusongelman määrittelyn tukena on kuitenkin suoritettu ei-tutkimuksellista havainnointia. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka määrälliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin työtuntiseuranta. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä lasketaan tutkittavan ilmiön määrää ja tekijöiden välisiä riippuvuussuhteita taustalla olevan teorian tai mallin mukaisesti (Kananen 2012, 30).

4.3 Työtuntiseuranta aineistonkeruumenetelmänä

Työajanseurannalla kerätään tietoa työntekijöiden suorittamasta työstä. Seurannan avulla saatua tietoa voidaan yrityksessä käyttää hyödyksi erityisesti työn organisoinnissa, koska se muodostaa perustan resurssien arvioimiselle. Usein yrityksen ajankäytön seuranta on liitetty osaksi palkkahallinnon laskentatointia, jolloin perustietoja hyödynnetään henkilöstöhallinnon monilla osa-alueilla. Työajanseurannalla saaduista tiedoista voidaan muodostaa ajankäytön kuvaaja esimerkiksi pylvädiagrammilla tai piirakkakuviolla. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 33.)

Tutkimuskohteen nykytilan kuvausta varten aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui työtuntiseuranta. Sen avulla oli tarkoitus selvittää tuotekehitysorganisaation aikaresurssin jakautumista eri työtehtävien kesken. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, kohdentuuko

aikaresurssin käyttö tarpeeksi tuotekehitysorganisaatiolle asetettua missiota tukeviin työtehtäviin ja toimintoihin.

Työtuntiseuranta toteutettiin aikavälillä 2.6–30.9.2014 itseraportointilomakkeen avulla, jonka tuotekehitysorganisaation molemmat kokoaikaiset toimihenkilöt lähettivät päiväkohtaisesti täytettynä tutkittavaksi tutkimusajan päätyttyä. Tehty työ kuvattiin vapaasti omin sanoin, mutta työajan kirjaamisen tarkkuudeksi määriteltiin 0,5 tuntia.

Tuotekehitysorganisaatiossa työtä tehdään arkipäivisin ja työpäivien pituus on yleensä kahdeksan tuntia (klo 8–16). Tämä sisältää puolen tunnin lounastauon eli varsinaista työaika on 7,5 tuntia per päivä. Koska organisaation henkilöstön molemmat jäsenet ovat ylempiä toimihenkilöitä, he voivat käyttää ylemmän toimihenkilön työehtosopimuksen mukaisia työaikaikäytänteitä kuten liukuvaa työaika. (Jousmäki 2014.) Työtuntiseurannan aikana toinen toimihenkilöistä teki kesäkuukausien aikana tavallista lyhempää työpäivää kompensoiden sillä alkuvuonna kertyneitä työtunteja. Tästä johtuen työtuntiseurannalle ei laadittu laskennallisia lähtökohtia kuten laskennallista työaika, eikä näiden laatiminen olisi ollut tulosten analysoinninkaan kannalta oleellista tietoa.

4.3.1 Työtuntiseurannan edut ja haasteet

Tiedonkeruussa käytetään menetelmänä itseraportointia, sillä tutkimuskohteena olevat toimihenkilöt kirjaavat lomakkeeseen ohjeistuksen mukaisesti itse työaikansa. Partasen (2002) mukaan ongelmallista itseraportoinnissa on eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset, joita aiheuttavat mahdollinen vastustus, motivaation puute, suuritöisyys sekä kirjaustarkkuus kiireisten työpäivien aikana (Partanen 2002, 167).

Sähköisessä muodossa dokumentoitava työtuntiseuranta oli aineistonkeruumenetelmänä edullinen ja helppo toteuttaa. Toimeksiantajan laatima työtuntiseurantalomake oli myös selkeä ja sen täyttäminen oli vaivatonta. Työtuntiseurannalla voidaan kerätä paljon aineistoa. Tällöin haasteita voi todennäköisesti ilmentyä aineiston analyysissä, mikäli yhtenäisiä ohjeita lomakkeen täyttämiseen ei ole ennen käyttöönottoa annettu.

Työtuntiseurannan täyttäjän kannalta mietittynä haasteellisinta on muistaa merkitä työskentelyn ohessa riittävän tarkasti työpäivän sisältö varsinkin silloin, kun työ on kiireistä ja työtehtävät vaihtuvat nopeasti. Tämän vuoksi kaikkia työpäivän aikana tapahtuvia ja työaikaan vieviä asioita ei välttämättä tule merkittyä työtuntiseurantaan. Tämä on merkittävä ongelma varsinkin silloin, jos työtuntiseurantalomaketta täytetään jälkikäteen. Kun lomaketta täytetään muistinvaraisesti, työpäivän sisällöstä korostuvat erityisesti tavallisuudesta poikkeavat tapahtumat, kuten tapaamiset sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa ei ole päivittäin tekemisissä. Muistinvaraisesti täytetyssä lomakkeessa saattaa tämän vuoksi olla yliedustettuna myös sellaiset tapahtumat, jotka toistuvat viikoittain samaan aikaan samassa paikassa ja kestää aina yhtä pitkään, kuten esimerkiksi viikkopala-
verit.

Kiireen lisäksi työtuntiseurannan aliraportointia aiheuttaa kotona tehtävän työn määrä, mikäli tätä ei haluta merkitä lomakkeeseen. Lisäksi lomakkeen täyttäjä voi tietoisesti jättää merkitsemättä muitakin työpäivän aikana tapahtuneita asioita, mikäli hän kokee nämä epäsuotuisiksi seurannan kannalta. Esimerkiksi sähköpostin ja internetin selailuun on todellisuudessa voinut mennä enemmän työaika kuin on raportoitu, sillä sen tiedetään olevan työn ja ajankäytön kannalta haitallista. Toisaalta lomakkeentäyttäjä voi liioitella tekemänsä työn määrää, mikäli kokee tämän oman edun mukaiseksi.

4.4 Analysointimenetelmä

Faktorianalyysillä tiivistetään suuri muuttujajoukko muutamaankin sisältönsä mukaisesti nimettyyn muuttujaryhmään, eli aineisto ryhmitellään ja tiivistetään helpommin esitettävään muotoon (Kananen 2012, 148). Faktorianalyysin hyödyntäminen oli työajanseurannan tulosten kohdalla tarpeen, koska toimihenkilöt kuvailivat vapaamuotoisesti työtehtäviensä sisällön. Aineistosta saatu tieto on koottu Liitteessä 2 olevaan taulukkoon.

Työtuntiseurantalomakkeisiin kirjatut työtehtävät on luokiteltu faktorianalyysin keinoin suurempiin työtehtävärühmiin seuraavasti:

- Suorittava keittiötyöskentely
- OP Ruokalistasuunnittelu
- HR Ruokalistasuunnittelu

- Kahvilapalvelujen suunnittelu
- Juhlapalvelujen suunnittelu
- Toimintojen suunnittelu ja perehdytys
- Reseptikorjaukset ja muu Jamix-työskentely
- Toimittajatapaaminen
- Tuotekehityspalaveri
- Muut palaverit
- Muut työtehtävät

Ryhmä ”OP Ruokalistasuunnittelu” käsittää kaikki opiskelijaravintoloihin tehtävän ruokalistasuunnittelun työtehtävät, ja ”HR Ruokalistasuunnittelu” puolestaan, sisältää henkilöstöravintoloihin tehdyt ruokalistasuunnittelutoimenpiteet. Ryhmään ”Reseptikorjaukset ja muu Jamix-työskentely” on yhdistetty kaikki muu tuotannonohjausjärjestelmällä tehty työ, jota ei voitu luokitella ruokalistasuunnitteluun kuuluvaksi toiminnaksi. Tällaisia olivat esimerkiksi ruokatuotteiden englanninkielisten nimien kirjaaminen ja internetissä julkaistavien ruokalistojen tarkistus. Ryhmään ”Muut työtehtävät” on luokiteltu nimensä mukaisesti kaikki muut työtehtävät, joita ei syystä tai toisesta voitu luokitella mihinkään aikaisempaan ryhmään, eli eivät sisältäneet tuotekehityksen toimintaan liittyvää tavanomaista työtä.

5 TUOTEKEHITYS

Yritys myy ja asiakas ostaa tuotteita. Tuote on hyödyke, jolla asiakas tyydyttää jonkin tarpeensa ja josta on hänelle hyötyä. Nykyään käsite ”tuote” sisältää konkreettisen tuotteen lisäksi myös laajennetun tuotteen eli tuotteen identiteetin (muun muassa brändi, logo ja nimi) sekä palvelutoiminnan. Tuotteeseen sisältyy myös elinkaarikäsite, jossa palveluiden rooli on keskeisessä asemassa. (Hietikko 2008, 16–17) Ruokapalvelussa asiakkaalle tarjottava tuote on niin sanottu hybridituote, jossa konkreettinen ruokatuote on kiinteästi yhdistettynä palveluun.

Tuotekehitystoiminta puolestaan on prosessi, jonka tavoitteena on luoda uusi tuote tai parannus jo olemassa olevaan tuotteeseen. Prosessin lopputulosta eli tuotetta voidaan kutsua myös innovaatioksi. (Hietikko 2008, 15; Jokinen 2001, 9.) Kaikki tuotekehitys ei tietenkään ole pelkkää uuden innovointia, vaan tehokas tuotekehitys voi perustua maailmalta löytyvän idean hyvään ja nopeaan kopiointiin (Ahvenainen-Rantala 2008). Luova ongelmaratkaisu mahdollistaa tietojen ja asioiden yhdistelyn ennen kokemattomalla tavalla, ja siksi onkin tärkeä voimavara innovaatioprosessissa. Luovat ajattelutavat, asenteet ja luovuuteen myönteisesti suhtautuva ilmapiiri ovat luovan ongelmaratkaisun perusedellytyksiä (Hietikko 2008, 15).

5.1 Tuotekehityksen lähtökohdat ja ominaispiirteet

Hietikon (2008) mukaan tuotekehitysprosessi on vanhentunut käsite, sillä tuotekehitys ei ole enää erillinen prosessi. Nykyään tuotekehitykseen kuuluvat toiminnot on sulautettu moneen yrityksen muuhun toimintaan. Parempi ilmaus olisikin siis innovaatioprosessi tai innovaatiotoiminta. Innovaatiotoiminta on lakkaamatta läsnä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa hajautettuna, eikä siitä voi tehdä kaavioimaista kuvausta. (Hietikko 2008, 41.) Tässä opinnäytetyössä innovaatiotoiminnalla ja tuotekehitystoiminnalla tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa, koska näiden ero tuotekehitysonginisaation työssä ei ole mainittava.

Onnistuneet innovaatiot lisäävät asiakkaiden määrää, vahvistavat jo olemassa olevia asiakassuhteita ja lisäävät taloudellista voittoa ja asiakasuskollisuutta. Niillä saavutetaan siis merkittäviä kilpailuetuja, ja niitä on kyettävä myös tuottamaan ja markkinoimaan yhä nopeammin ja tehokkaammin. Innovatiivisten tuotteiden on vastattava asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, mieluiten jopa ylittämään ne positiivisesti. (Kaplan & Norton 2004, 149, 151)

5.1.1 Tuotestrategia ja tuoteohjelma

Tuotekehitystoiminnan lähtökohtana toimii yrityksen tuotestrategia. Tuotestrategiassa määritellään se, kuinka yritys pyrkii kohti päämääräänsä innovaatiotoimintansa avulla. Tämän vuoksi sen on oltava linjassa myös yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, ja uudet tuotteet ovat tukemassa sitä. Tuotestrategia kertoo tuotteiden kehityksen pohjalla olevan filosofian. Sen perustana toimii visio, eli tuotteiden olennaisen tarkoituksen määritteleminen kompaktisti ja riittävästi tarkentaen. (Hietikko 2008, 27–28.)

Tuotekehitystoimintaa tehdään yrityksen strategian mukaisesti joko seurailijana tai edelläkävijänä. Seurailijan tuotekehitystä ohjaavat kilpailijoiden toiminta ja tuotteet, mutta edelläkävijä-yrityksen tuotekehitystoiminnassa osataan tuotteistaa esimerkiksi ravitsemustutkimuksen tuloksia tai heikkoja signaaleja. (Ahvenainen-Rantala, 2008) Nykypäivänä edelläkävijä toimii asiakaslähtöisesti niin, ettei oletta tuoteideoiden tulevan asiakkaalta, vaan reagoi ympäristöstä tuleviin heikkoihin signaaleihin. Ne enteilevät tulevaisuuden muutoksia, esimerkiksi asiakkaan elämässä, ja luo ensimmäisenä ratkaisuja tämän tuomiin ongelmiin. Cagan ja Vogel (2003) toteavat, että tuotemahdollisuuksia luovat sosiaaliset, taloudelliset ja tekniset tekijät ja erityisesti niissä tapahtuvat muutokset. Nämä puolestaan kehittävät asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä heikkoja signaaleja. (Cagan & Vogel 2003, 166.)

Tuotestrategian sisältö on aina yrityskohtainen, mutta tärkeimpiä määriteltäviä asioita ovat yrityksen tuotteiden rooli asiakkaiden tarpeen tyydyttämisessä ja osana markkinoita. Lisäksi on hyvä päättää tuotevalikoiman laajuus, tuotekehityksen ja tuotteiden tuotannon

resurssit sekä tuotteiden markkinasegmentit. On myös muistettava yrityksen kilpailuetujen määrittäminen rinnastettuna muihin toimijoihin, jotka tyydyttävät samaa asiakkaan tarvetta. (Hietikko 2008, 27.)

On mietittävä myös sitä, millä innovaatioasteella yritys lähtee tuotekehitystoiminnallaan liikkeelle; halutaanko keksiä vallankumouksellisia innovaatioita vai riittävätkö pienet parannukset olemassa oleviin tuotteisiin. Myös tuotannolliset ja tuottavuusseikat on otettava huomioon, sillä itse tuotekehitysprojektin kustannusten lisäksi tuotteeseen liittyvät myös valmistuskustannukset. Tuotestrategiassa voi pohtia myös tuotettavien tuotteiden massaräätälöinnin ulottuvuuksia, jotka mahdollistavat tuotemuunnelmien esimerkiksi eri väri vaihtoehtojen tuomisen markkinoille. (Hietikko 2008, 28-29.)

Tuoteohjelma on tuotestrategian konkreettinen ilmentymä. Siinä on määriteltä, mitä tuotteita ja malleja yritys kehittää ja lanseeraa suunniteltuna ajanjaksona aikataulutettuna. Tuoteohjelma mahdollistaa tuotteiden jatkuvan kehittämisen huomioiden erityisesti asiakastarpeiden muutokset. Lisäksi se helpottaa tuotevalikoiman ja tuoteperheiden ylläpitoa ja liitännäistekijöistä, kuten tuotevastuu tai patenttikysymyksistä, huolehtimisesta. Tuoteohjelman punaisena lankana sen kaikissa tehtävissään toimii taloudellinen kannattavuus. (Hietikko 2008, 31.)

5.1.2 Perinteinen tuotekehitysprosessi ja tuotekehitysprojekti

Kuviossa 2 on kuvattuna perinteisen tuotekehitysprosessin vaiheet. Perinteinen tuotekehitysprosessi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta ja ongelman määrittelystä, joka uuden tuotteen avulla halutaan ratkaista. Luovassa synteessivaiheessa tuotetaan ideoita, joista ongelmanratkaisun kannalta parhaimmat toteutetaan konkreettisesti tuotteessa. Tämän jälkeen edetään analyysivaiheeseen, jossa eritellään tarkemmin tuotteen toimintakykyä ja kestävyyttä. Optimointivaiheessa tuote saa lopullisen muotonsa ja päättyy lopulta testaustuotantosarjan arvioinnin ja kehittämisen kautta tuotantoon. (Hietikko 2008, 42–43.)



KUVIO 2. Tuotekehityksen yleinen prosessimalli (Hietikko 2008, muokattu)

Kun innovaatiotoiminnalla on projektinomaisesti tavoite, resurssit ja aikataulu, on kyseessä tuotekehitysprojekti. Tuotekehitysprojekti alkaa projektille tyypilliseen tapaan projektin asettamisella. Tässä kohtaa laaditaan usein Mission Statement- kuvaus, jossa on määritelty muun muassa projektin lähtökohdat, rajausta ja tavoite. Se kiteyttää yhdelle A4-sivulle projektin lähtökohdat ymmärrettävään muotoon, josta on hyötyä projektiin osallistuville. (Hietikko 2008, 41, 45.)

5.1.3 Tuotantostrategian huomioiminen tuotekehityksessä

Koska tuotteen kustannuksiin liittyy tuotekehityksen lisäksi myös tuotannolliset tekijät, tuotantostrategia on otettava huomioon myös tuotekehitystoiminnassa. Tuotantostrategia ruokapalveluliiketoiminnassa sisältää päätökset ja päälinjaukset tuotannon järjestelyistä. Voidaan esimerkiksi päättää, että ruoka-annokset tehdään asiakasohjautuvasti eli asiakkaan tilauksesta, tai niitä tehdään aina tietty määrä varastoon asiakastilausten määrästä riippumatta. Myös linjaukset raaka-aineista ja puolivalmisteiden käytöstä ja työmenetelmistä (mikä tehdään sarjatyönä ja mikä yksittäisenä työnä) voidaan kirjata tuotantostrategiaan. Oleellisena elementtinä tuotantostrategiassa on kapasiteetin määrittely; laitteet ja työvoimakustannukset. Myös se, mikä tehdään itse ja mikä tilataan verkostokumppaneilta ja missä nämä verkostokumppanit sijaitsevat. (Hietikko 2008, 31–33.)

Taloudellisuutta arvioitaessa Hietikko (2008) muistuttaa, että tuotantokustannukset laskevat tuotteen valmistuksen toistuessa ja tuotantohenkilökunnan tuottavuus nousee valmistustehtävän toistuessa riittävän usein. Kiinteiden yksikkökustannusten lasku tuotanto-

määrän kasvaessa aiheuttaa usein sen, että on taloudellisempaa tuottaa suuria valmistusmääriä (Hietikko 2008, 32) Tuotannollisten asioiden huomioonottaminen tuotekehitystoiminnan varhaisissa vaiheissa takaa paremmin sen, että tuote on lopulta realistisesti toteuttavissa ja tuotekehitystyön tuloksen konkreettinen ilmentymä on juuri sitä mitä on suunniteltukin.

5.2 Tuloksellinen tuotekehitys

Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006) mukaan tuottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy hyödyntämään käytössään olevat panoksia kuten työtä, materiaalia ja pääomaa ja muuntamaan ne tuotteiksi ja palveluiksi eli tuotoksiksi. Tuotekehitysorganisaatio on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jossa työn pääpaino on uuden tiedon soveltamisessa ja kehittämisessä. Tällaisen työn tuloksia on siksi vaikea todeta ja ne syntyvät usein viiveellä. (Lönnqvist ym. 2006, 49, 76.)

Tuotekehitystä tehdään erilaajuisilla projekteilla, joiden tuottavuuden mittaaminen yhteisellä mittarilla on vaikeaa varsinkin aineettomien, ei-fyysisten, panosten määrittelyn hankaluuden vuoksi. Tämän vuoksi asiantuntijatyön tuottavuuden mittaaminen on koettu jopa mahdottomaksi. Asiantuntijatyöhön liittyvien työprosessien mallintamisessa taas on omat hankaluutensa. Koska asiantuntijan työhön liittyy olennaisena osana luova ongelmanratkaisuprosessi, työprosessi voi edetä monellakin eri tavalla ja eri aikaan. (Lönnqvist ym. 2006, 51.)

Työprosessin tehokkuuden mittaamisen sijasta tuotekehitysorganisaatiossa pitäisi panostaa asiantuntijaorganisaation yleisiin menestystekijöihin. Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja yrityksen strategian kannalta merkittäviä ja huomioonotettavia seikkoja. (Lönnqvist ym. 2006, 22.) Lönnqvist ym. (2006, 53–54) on listannut menestystekijät seuraavasti:

- Tuotoksen laatu
- **Ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus**
- Tieto ja osaaminen
- Työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensopivuus
- Hyvä työilmapiiri
- Kiinteä yhteistyö asiakkaan kanssa

- **Tiedon muunnosprosessien kuten innovaatioiden hyödyntäminen**
- Tiedon virtaus suhdeverkostossa

Opinnäytetyön tavoitteeseen ja tarkoitukseen peilaten valitsin tarkempaan tarkasteluun kaksi menestystekijää, jotka ovat listassa lihavoituna. Henkilökohtaisesti arvioin, että tuotekehitysgorganisaatiossa on vahvasti hallussa muut listassa esitetyt menestystekijät. Esimerkiksi tuotoksen eli ruokatuotteen laadun takaavat niin sisäiset kuin ulkoiset laatustandardit. Lisäksi henkilöstön laaja työ- ja koulutushistoria kertoo tiedon ja osaamisen monipuolisuudesta. Organisaatiossa suorittamani syventävän harjoitteluni pohjalta voin myös vakuuttaa, ettei työilmapiirissä ollut mitään moitittavaa. Käsittelen ajanhallintaa ja tiedon muunnosprosesseja lyhyesti tässä kohtaa ja tarkastelen niitä myös myöhemmin teoriaosuudessa.

Ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus

Tuotekehitysgorganisaation ajanhallintaa ja ajankäytön tehokkuutta mittaamista varten suunniteltavat mittarit on helppo suunnitella projekteihin liittyen. Työajanseurannan avulla voidaan tarkastella aikataulussa pysymistä esimerkiksi vertaamalla projektin suunniteltua aikaa käytännössä kuluneeseen aikaan. Ajankäytön tehokkuutta arvioitaessa tarkoituksena on erityisesti turhan työn vähentäminen. (Lönnqvist ym. 2006, 61.) Turhan työn tekeminen, kuten ei-toteutuneisiin projekteihin ja työn ohessa tapahtuvaan sähläämiseen menevä aika kuluttavat tuloksetta myös Juveneksen tuotekehitysgorganisaation aikaresurssia.

Tiedon muunnosprosessien kuten innovaatioiden hyödyntäminen

Nykyään tuotekehityksen ja ammattikeittien tärkein työväline on tuotannonohjausjärjestelmä. Sen avulla innovaatioiden hyödyntäminen ja muut tiedon muunnosprosessit ovat mahdollisia suuremmassakin mittakaavassa, kun kaikki voidaan dokumentoida optimoituun muotoon yrityksen toimipaikkojen käytettäväksi. Optimoitujen ruokaohjeiden teko ilman tuotannonohjausjärjestelmää on työlästä ja aikaa vievää. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009; Mauno & Lipre 2008) Lisäksi tuotannonohjausjärjestelmän avulla on mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa ruokapalvelun suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Esimerkiksi Jamix Ruokatuotanto- tuotannonohjausjärjestelmällä voidaan suunnitella tavoitteiden mukaan aterialkohtaisesti ruoan raaka-aineellinen ja ravitsemuksellinen sisältö asetetun annoshinnan rajoissa. Ruokapalvelutuotteiden kustannusten, ravintoarvojen ja

myyntihintojen laskenta ja kehittäminen on näin entistä helpompaa ja nopeampaa. (Jamix Oy 2014.)

5.2.1 Luovuus tuotekehityksen aineettomana menestystekijänä

Luovuus ja siitä kumpuava innovatiivisuus ovat tuotekehitysorganisaatiossa merkittävä aineeton menestystekijä. Aineettomalla menestystekijällä tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation ei-fyysistä asiaa, joka tuottaa hyötyä tulevaisuudessa eli on liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta hyvin keskeinen. (Lönngqvist ym. 2006, 22–23.) Onnistuneen tuotekehitysprojektin takana on aina aikaa vaativa nelivaiheinen luovan ajattelun prosessi, joka alkaa ongelman löytämisestä, ja se etenee hautomisen ja oivalluksen kautta ajattelutyön tuloksen todentamiseen. Löydettyä ongelmaa tarkastellaan ensin aktiivisesti monesta eri näkökulmasta, mutta sen jälkeen se jätetään hautumaan alitajuntaan kunnes syntyy oivallus, joka johtaa parhaimmassa tapauksessa käyttökelpoiseen innovatiiviseen ratkaisuun. (Uusikylä 2012, 119–120.)

Oivallus eli inspiraatio voi käytännössä syntyä mistä ja milloin vain. Ruokatuotteeseen liittyvän luovan ongelmanratkaisun inspiraationlähde voi etsiä alan kirjallisuudesta, ruokakuvista ja ruokalehdistä. Myös muihin ruokakulttuureihin tutustuminen esimerkiksi matkustamalla voi antaa oivalluksia. Yhtä rikkaina inspiraationlähteinä voi toimia myös ruokaan suoranaisesti liittymättömät asiat. Vetter (2009) mainitsee hyvänä inspiraationlähteenä näiden lisäksi taiteen ja arkkitehtuurin, sillä näissä ollaan ruokatuotesuunnittelun tavoin tekemisissä eri värien, tekstuurien, kuvioiden ja ulottuvuuksien kanssa. Ruokatuotteen suunnittelun inspiraationlähteitä etsitään usein kilpailijoiden toiminnasta ja tämän hetkisistä ruokatrendeistä, mutta Vetter muistuttaa myös perinneruokakulttuurin ja ruokahistorian merkityksestä, sillä sitä kautta voi löytyä yhtä lailla oivalluksia. Esimerkkinä tästä on jonkin perinneruoan päivittäminen nykypäivän asiakkaan maun mukaisesti. (Vetter 2009, 514–515)

5.2.2 Tuotekehityksen resurssien optimaalinen käyttö

Tuotekehitysprojekti vaatii toimiakseen erinäisiä resursseja kuten aikaa, rahaa ja työvoimaa (Lönngqvist ym. 2006, 78). Cagan ja Vogel (2003) ovat vahvasti sitä mieltä, että tuotekehitysprojektien alkuvaiheisiin panostaminen vähentää huomattavasti myöhempiä kehittämistyöhön liittyviä ongelmia. Siihen, miten resurssit voidaan kohdentaa oikein tuotekehitysprojekteihin, eivät Cagan ja Vogelkaan ole löytäneet oikeaa vastausta. Heidän mukaansa kiinteää kaavaa käyttävät yritykset päätyvät useimmiten projekteihin, jotka ylittävät budjettinsa, eivät pysy aikataulussa ja teettävät työntekijöillä liikaa työtä. Resurssien käyttö on aina mietittävä yritys- ja tuotekohtaisesti. Esimerkiksi tuotekehitysprojektin aikatauluun ja kestoon vaikuttavat osallistuvien ihmisten määrä ja erilaisuus sekä tuotteen monimutkaisuus. Perussääntönä Cagan ja Vogel mainitsevat sen, että mitä enemmän prosessin ja projektin loppuvaiheen aika-, raha-, ja ihmisresurssista saadaan siirrettyä sen alkuvaiheisiin, sitä tehokkaampi projektista tulee. Esimerkiksi ajankäyttö tehostuu loppua kohden, kun projektin alussa on kunnolla ehditty miettiä ja päättää asioista. Tämä puolestaan vähentää epävarmuutta ja tulevia muutoksia, minkä seurauksen ajankäyttö ja työskentely on määrätietoisempaa. (Cagan & Vogel 2003, 168, 203.)

5.2.3 Tuotekehitystiimi

Cagan ja Vogel (2003) korostavat, että tuotteen takana on aina ihminen, ei yritys. Yritys vain valitsee ihmiset tiimiin, jossa tuotteet suunnitellaan ja toteutetaan. Heidän mukaansa tuotekehitystiimiin tulisi sisältyä edustajia, jotka ovat kehitettävän tuotteen luonteen kannalta tärkeiden osa-alueiden asiantuntijoita. Tällaisia osa-alueita ovat usein esimerkiksi tuotanto, markkinointi ja myynti. Tuloksellisesti toimivalle tuotekehitystiimille ominaista on nopea ja perusteellinen yhdistyminen. Huipputiimiä tulee johtaa omatoimisuuteen kannustavasti ja erikoisaloille on annettava tasa-arvoinen sanavalta. Kun huipputiimi nauttii itse prosessista, parantaa se myös tuotteen menestymismahdollisuuksia. Lisäksi myönteisistä kokemuksista voi siirtää muihinkin tuotekehityskohteisiin. (Cagan & Vogel 2003, 168, 250)

Luovan ongelmaratkaisukyvyyn lisäksi tuotekehitystiimin jäseniltä vaaditaan yhteistyötaitoja. Tiimin jäsenten tulisi luottaa ja kunnioittaa toisiaan sekä osata kuunnella ja arvostaa

erilaisia näkemyksiä. Vahvoille henkilökohtaisille näkemyksille on pyrittävä löytämään aina vahvistus asiakasrajapinnasta ja toisten kriittiset kommentit on nähtävä pikemminkin idean jalostamisen mahdollisuutena kuin esteenä. Varsinkin tuotekehitysprojektin alkutaipaleet vaativat tiimiltä yhteistä oppimista ja yllätyksellisyyttä, jotta ideoita syntyisi. Tässä auttavat eritoten jäsenten näkemyserot, jotka saavat helposti aikaan keskustelua ja inspiroivaa ajatusten vaihtoa. (Cagan & Vogel 2003, 168, 177)

5.3 Tuotekehityksen yleisiä haasteita

Tuotekehitys- eli innovaatiotoiminnan yksi keskeisistä haasteista on löytää optimaaliset kompromissit, jotta kaikki osapuolet olisivat lopulliseen tuotteeseen mahdollisimman tyytyväisiä. Haasteita tuovat myös teknologian kehittyminen, asiakkaiden mieltymysten muuttuminen, kilpailijoiden tuotteet sekä taloudellisen ympäristön epävakaus. Nämä tekijät vaikeuttavat päätöksen tekoa. Näiden lisäksi tuotteen yksityiskohtien miettiminen ja päättäminen tietyn ajan ja budjetin sisällä aiheuttavat usein sen, että uusia tuotteita on kehitettävä nopeasti ja puutteellisin tiedoin. Yrityksen kannalta uuden tuotteen kehittäminen, markkinointi ja tuotanto vaativat usein suuriakin investointeja, ja jotta investointi tuottaisi, tuotteen on oltava asiakkaan mieleen ja valmistuskustannuksiltaan mahdollisimman edullinen. (Hietikko 2008, 15–16.)

Alkusysäyksen tuotekehitystoiminnalle tuo asiakkaan muuttuva tarve, joka luo tuotekehitykselle ongelman ratkaistavaksi. Haasteena on kuitenkin se, että asiakkaan tarve voidaan kuitenkin tyydyttää monin eri tavoin eli ongelmaan on monta ratkaisua. Tavoitteena olisikin löytää juuri se ratkaisu, joka parhaiten ja edullisimmin tyydyttää asiakkaan tarpeen. (Hietikko 2008, 27.)

Kun hyviä tuoteideoita on paljon, voi sortua tiputus- tai toteutusvirheeseen. Tiputusvirheeseen sorrutaan, kun hylätään hyvä idea liian aikaisin. Toisaalta jos yritys lähtee kaupallistamaan sopimatonta ideaa, päädytään toteutusvirheeseen. Tuoteideat on hyvä seuloa analysoimalla niiden sopivuutta yrityksen laatimaan tuotestrategiaan. Tuotekehitysprojekteista vain osa on taloudellisia menestyksiä, sillä harvat projektit päätyvät toteutusvaiheeseen asti tuotantoon. Yleensä uusien tuotteiden suunnitteluun liittyvien tuotekehitysprojektien määrä on huomattavasti vähäisempää verrattuna olemassa olevien tuotteiden

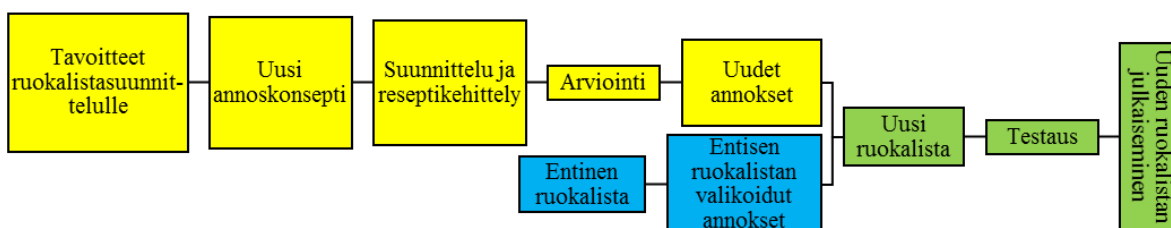
kehittämiprojektien määrään. (Hietikko 2008, 30–31.) Uuden tuotteen kehittäminen on aina taloudellinen riski, mutta järkevä sijoitus silloin, kun varmistetaan heti alussa se, että tuote täyttää markkinoilla olevan aukon kerralla. (Cagan & Vogel 2003, 203.)

6 TUOTEKEHITYS RUOKAPALVELUALALLA

Tässä luvussa käsitellään tuotekehitystä ruokapalvelualan näkökulmasta. Luvun alussa selitetään tuotekehityksen ja perinteisen ruokalistasuunnittelun välinen yhteys. Tämän jälkeen tutkitaan kahta vaihtoehtoista mallia, joita soveltaen ruokalista voidaan suunnitella perinteistä mallia innovatiivisemmin ja asiakaskokemuslähtöisemmin. Luvun lopussa selvitetään, mitä vaatimuksia ruokapalvelualan tuotekehitys asettaa tekijälleen, sekä pohditaan ruokapalvelualaan liittyviä tuotekehitystyön haasteita.

6.1 Tuotekehitys ja ruokalistasuunnittelu lyhyesti

Ruokapalvelualan tuotekehityksen tavoitteena on saada aikaan asiakkaita kiinnostavia ruokatuotteita, jotka ovat raaka-aineiltaan ja työmenetelmiltään myös kustannustehokkaita. Roberts (1997) mukaan ruokapalvelun tuotekehitys perustuu ruokalistasuunnitteluun, jolla on viisi erilaista päätavoitetta. Ruokalistan on oltava kekseliäs ja ravitsemuksellinen, mutta samalla myös markkinoinnin, taloudellisuuden ja logistisuuden kannalta toimiva kokonaisuus. Kuviossa 3 on kuvattu ruokalistasuunnitteluprosessi pääpiirteissään. Uuden ruokalistan suunnittelun taustalta löytyy usein vanha ruokalista, jonka suosituimmat ja menestyneimmät annokset valitaan uuteen ruokalistaan mahdollisesti pienen päivityksen kautta. Ruokalistasuunnittelussa eniten resursseja vievät uudet annoskonseptit, joihin liittyvät prosessivaiheet on kuviossa kuvattuna keltaisella. Uusi ruokalista koostaan yleensä siis vanhoista ja uusista annoksista, ja se otetaan keittiössä käyttöön aina jonkinlaisen testauksen jälkeen. (Earle, Earle & Anderson 2001, 140.) Myös Juveneksen tuotekehitysorganisaation lounasruokalistan suunnitteluprosessi etenee pääpiirteissään prosessikaavion mukaisesti.



KUVIO 3: Ruokalistasuunnitteluprosessi (Roberts 1997, Earle ym. 2001 mukaan, muokattu)

Robertsin näkemys pätee yhä nykypäivänä ruokapalvelualan tuotekehitykseen. Taskinen (2007) on Robertsin kanssa samoilla linjoilla, kun hän toteaa että tuotekehitys on pääosin vain uusien ruokalistoilla tarjottavien ruokien kehittämistä ja ohjeiden optimointia sekä entisten ruokaohjeiden päivittämistä (Taskinen 2007, 33).

Tuotekehitysisäntisaation työn tuloksena syntyy ruokalista ruokaohjeineen ja annoskorteineen, joka toimii näin sekä ruokatuotannon toteutuksen suunnittelun että keittiötyön lähtökohtana (Lampi ym. 2009, 22). Ruokalistasuunnittelu on ruokapalvelun toimintojen perusta, sillä ruokalista määrää, mitä keittiössä kulloinkin tehdään ja mitä asiakkaalle tarjotaan (Suomen Sydänliitto ry 2014). Tuotekehityksessä päätetään yrityksen strategian mukaisesti raaka-aineista, niiden käyttömääristä sekä ruokatuotteen valmistuksesta ja tarjoilusta, mitkä vaikuttavat oleellisesti ruokatuotteen kustannusrakenteeseen ja hinnoitteluun (Taskinen 2007, 33; Lampi ym. 2009, 22).

Toimiva ja kohteeseen optimoitu ruokalista takaa kuitenkin kilpailuetua, tyytyväisiä asiakkaita ja motivoituneita työntekijöitä. Suurkeittiöissä yleisesti käytössä oleva ruokalista on kiertävä, jossa kierron pituus on kuudesta kahdeksaan (6-8) viikkoa. Ruokalistan perustan muodostaa raaka-ainevaihteluista ja ruokalajityyppien vaihteluista koostuva runkoruokalista. Runkoruokalistan tarkoituksena on taata riittävän vaihteleva ja ravitsemuksellisesti monipuolinen ruokalista erityisesti päivittäin lounaspaikassa ruokaileville asiakkaille. (Lampi ym. 2009, 23.)

6.2 FAMM, Viiden näkökulman ateriamalli

Ruokapalvelutuote on tasalaatuisesta ydintuotteesta riippumatta aina uniikki, sillä se syntyy juuri siinä hetkessä, kun se kulutetaan, ja siihen vaikuttavat palvelutyöntekijän lisäksi monta muuta asiakaskokemusta muokkaavaa tekijää. Näin ollen pienetkin tuotteen ympärillä tehtävät muutokset on nähtävä osana tuotekehitystä. Löytänä & Kortesus (2011) ovat määritelleet asiakaskokemuksen niin, että se on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Näin ollen asiakaskokemus on aina uniikki, koska se ei voi toistua täysin samanlaisena toisen asiakkaan kohdalla. FAMM on esimerkki asiakaskokemuselä-

töisen tuotekehityksen mallista koskien ateriasuunnittelua. Juveneksen tuotekehitysorganisaatiolle on tehty aiemmin opinnäytetyönä samaan ideologiaan pohjautuva palvelumuotoiluopas, jonka näkökulmana puolestaan oli ravintola- ja kahvilakonseptien suunnittelu (Manninen 2014).

FAMM (Five Aspects Meal Model) eli Viiden näkökulman ateriamalli on yksi tapa hahmottaa, mitkä näkökulmat vaikuttavat asiakkaan ateriointikokemukseen, kun hän nauttii ateriansa ravintolassa. Malli on alun perin kehitelty ravintolaelämyksen tutkimisen teoreettiseksi viitekehykseksi, mutta se on sovellettavissa myös ruokapalvelun ateriointielämyksen ymmärtämiseen, kehittämiseen ja analysoimiseen. FAMM on hyvä työkalu suunnittelussa ateriakokonaisuuksia, ja sitä voidaan soveltaa todennäköisesti myös muidenkin ruokapalvelutuotteiden kohdalla. (Gustafsson, Öström, Johansson & Mosberg 2006, 84.)

FAMM- kaavion perusidea on se, että kilpailukykyisen ruokapalvelutuotteen, kuten tässä esimerkissä aterian, suunnitteluun ei nykypäivänä riitä enää pelkän ruokatuotteen suunnittelu, kuten oikeiden raaka-aineiden valinta, toimiva reseptiikka ja houkutteleva tarjottutapa. Tämän näkökulman lisäksi ateriaa on tarkasteltava neljästä muustakin näkökulmasta, jonka seurauksena ateria on osa kokonaisvaltaista ruokapalvelutuotetta. Kilpailukykyisessä ja innovatiivisessa ateriasa on otettu huomioon optimaalisella tavalla nämä kaikki näkökulmat niin, että asiakkaan kokema ateriointitapahtuma vastaa hänen tarpeita ja odotuksia, tai jopa ylittää ne. Samalla asiakaskokemus on yrityksen tavoitteiden mukainen tuoden selvää kilpailuetua. (Gustafsson ym. 2006, 84–85.)



KUVIO 4. Viiden näkökulman ateriamalli, FAMM.(Gustafsson ym. 2006, muokattu)

FAMM on kuvattu kuviossa 4 ruokapalvelutuottajan näkökulmasta. FAMM:n kuvailun aloituspiste on ravintolakäynti, joka alkaa asiakkaan astuessa sisään ravintolaan eli tilaan. Toinen näkökulma on ”kohtaaminen” eli asiakkaan ja henkilökunnan välinen kommunikointi. Tähän sisältyvät niin asiakkaiden välillä tapahtuvat kuin myös henkilökunnan sisäiset kohtaamistilanteet ja niissä tapahtuva kommunikointi. Kolmantena näkökulmana on kulutettava ruokatuote itse sisältäen ruoan ja juoman sekä niiden valmistuksen. Neljäntenä on organisaation yritysjohtollinen näkökulma, johon sisältyvät kaikki sellaiset osatekijät, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti siihen, että ateria voidaan tarjota asiakkaalle. Keskeisimpinä näistä mainittakoon yrityksen liikeidea. Muita tärkeitä osatekijöitä ovat lainsäädäntö, joka koskee elintarvikehygieniää, alkoholin anniskelua, henkilöstöä ja ympäristöä, sekä taloushallinnolliset tavoitteet ja rajoitteet. Tämä neljäs näkökulma rajaa ateriointielämyksen mahdollisuuksia. Viides näkökulma eli ilmapiiri on palvelukonaisuus, joka rakentuu näiden neljän edellä mainitun näkökulman vaikutuksesta ulkoisten tekijöiden ja asiakkaan subjektiivisten havainnointien tasapainoilla keskenään. (Gustafsson ym. 2006, 86–87.)

6.3 Kulinaarinen ruokatuote tuotekehityksen kohteena

Ruokatuotteisiin liittyvä tuotekehitys on suhteellisen uusi ja nopeasti kasvava osa-alue ruokapalvelualalla. Elintarviketeollisuudessa tuotekehitysprosesseja on ollut jo pitkään käytössä, koska sitä toteutetaan teollisuusalan mukaisesti lähinnä tuote- ja tuotantokeskeisesti. Nämä tuotekehitysprosessimallit eivät kuitenkaan ole sovellettavissa ruokapalveluyrityksen tuotekehitystoimintaan, sillä tällaisen yrityksen toimintaympäristö on selkeästi erilainen. (Harrington 2004, 35–36; Vetter 2009, 509)

Ruokapalveluliiketoiminnan tuotekehitys on huonosti organisoitua, vaikka innovaatioiden on huomattu tuovan kilpailuetua myös ruokapalveluyrityksille. Elintarviketeollisuuden tuotekehitykseen verrattuna ruokapalvelualan tuotekehityksen vaiheet ja niiden päättyminen ovat epäselvemmät. Tuotekehitys tapahtuu myös huomattavasti lähempänä tuotantoa eikä eristyksissä siitä, kuten yleensä elintarviketeollisuudessa on tapana. (Harrington 2004, 36.) Vetterin (2009) mukaan ravintoloiden tuotekehitystä tapahtuu lähinnä silloin, kun varastoon on tilattu yli tarpeiden raaka-aineita, jotka eivät ole menneet myydyksi odotetulla tavalla. Myös keittiöhenkilökunnan oppimisen ja kokeilunhalu uusia

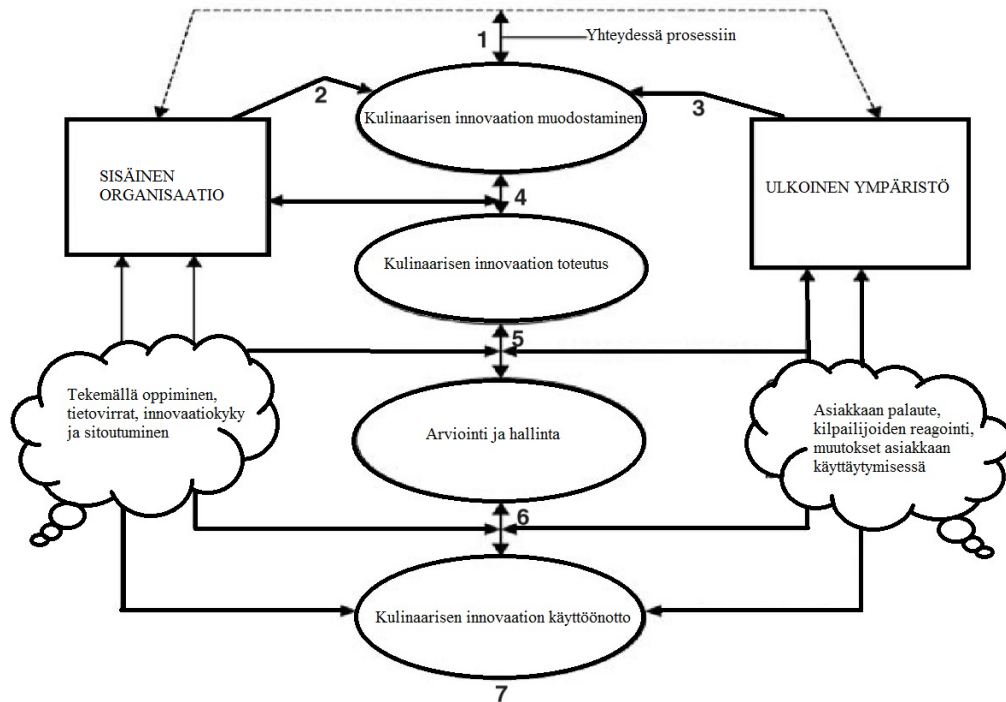
raaka-aineita ja ruokia kohtaan vaikuttaa tuotekehitysinnokkuuteen. Pienemmissä ravintoloissa tuotekehitys tapahtuukin epäsystemaattisesti kokin työskennellessä ja kehitellessä uusia annoksia vaistojensa varassa. (Vetter 2009; 509, 512.)

Jotta kulinaarinen innovaatio takaisi ruokapalveluyritykselle kestävän kilpailuedun, innovaation on oltava harvinainen ja merkityksellinen eikä sille löydy markkinoilla korvaajaa. Lisäksi tällainen innovaatio tulisi olla vaikeasti jäljiteltävissä. Valitettavasti ruokapalvelualan innovaatiot ovat aina ilmiselviä, mikä tekee niistä helposti kopioitavia. Tämän vuoksi tuotteiden vanheneminen on muita aloja nopeampaa. Syy tähän on se, että resurssit jäljitellä innovaatiota on kaikilla helposti saatavilla. Kilpailuetu ei siis synny yksiselitteisesti kehittämällä tietty kulinaarinen innovaatio, vaan tavoitteena on luoda innovaatiokulttuuri, järjestelmällisine tuotekehitysprosesseineen, jotka mahdollistavat kokonaisvaltaisen ja jatkuvan tuotekehityksen yrityksen sisällä. (Harrington 2004, 36–38.)

6.3.1 Kulinaarisen innovaation tuotekehitysprosessi

Harrington (2004) on laatinut kulinaarisen innovaation kehityksen vaiheista prosessimallin (kuvio 5). Harringtonin laatiman määritelmän mukaan kulinaarisella innovaatiotuotteella voidaan tarkoittaa mitä tahansa ruokapalveluyrityksessä myynnissä olevaa tuotetta, joka voi olla aineeton tai aineellinen ja usein se on näiden kahden yhdistelmä. Prosessimallia voidaan täten soveltaa sekä lounasaterian kuin koko ruokalistan suunnittelussa.

Prosessimalli käsittää neljä päävaihetta alkaen tuotteen muotoilusta. Tässä ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja päätetään prosessille puitteet, kuten taloudelliset rajoitteet ja prosessissa mukana olevien henkilöiden vastuualueet. Lisäksi määritellään kulinaarinen innovaatio. Tämä vaihe on vahvasti riippuvainen ulkoisen ympäristön, kuten asiakkaan tarpeista, ja sisäisen ympäristön eli yrityksen kyvyistä vastata ulkoisen ympäristön vaatimuksiin. Tuotteen muotoiluvaiheessa nämä kaksi ympäristöä pitäisi ottaa tasapuolisesti huomioon. Sisäistä ympäristöä pitäisi myös jatkuvasti kehittää vastaamaan paremmin ulkoisen ympäristön muutoksiin. (Harrington 2004, 42–43, 50)



KUVIO 5. Kulinaarisen innovaation tuotekehitysprosessikaavio (Harrington 2004, muokattu)

Toisessa vaiheessa kulinaarisesta innovaatiosta tehdään ensimmäinen malli eli prototyyppi, jota vertaillaan muihin vastaaviin innovaatioihin tai arvioidaan esimerkiksi aistinvaraisin keinoin asiakkaiden toimesta. Vertailun ja arvioinnin pohjalta tulevan palautteen avulla innovaatiota kehitetään entisestään, jonka jälkeen innovaatio otetaan käyttöön. (Harrington 2004, 45.)

Innovaation kehittäminen ei kuitenkaan lopu sen käyttöönottoon, sillä ulkoisessa ympäristössä ja sisäisessä organisaatiossa tapahtuvat muutokset pakottavat päivittämään ja kehittämään kulinaarisia innovaatioita entistä tiuhempaan tahtiin. Joidenkin menestyksenkäidenkin kulinaaristen innovaatioiden kohdalla tuotekehitys ei lopu koskaan vaan se palautuu kaaviossa olevien nuolien mukaisesti tarvittaessa jopa takaisin ensimmäiseen vaiheeseen. Lisäksi ulkoympäristöstä ja yrityksen sisältä tulevat vaatimukset ovat prosessin lähes jokaisessa vaiheessa kiinteässä vuorovaikutussuhteessa innovaation kehittämisen kanssa. (Harrington 2004, 45). Taulukossa 2 on listattuna ne asiat, jotka vaikuttavat sisäisen organisaation ja ulkoisen ympäristön kautta kulinaarisen innovaation tuotekehitysprosessiin.

TAULUKKO 2. Kulinaariseen innovaatioon vaikuttavat osatekijät (Harrington 2004, muokattu)

| Sisäinen organisaatio | Ulkoinen ympäristö |
|--|--|
| Tieto <ul style="list-style-type: none"> - hyödynnettävyys - kehittäminen | Asiakkaan käyttäytyminen (ennen, nyt ja tulevaisuudessa) |
| Kyvyt <ul style="list-style-type: none"> - luova ongelmanratkaisukyky - hiljainen tietotaito - päätöksenteko - valvonta ja arviointi - sitoutuminen | Kilpailija-analyysi |
| Ihmisten väliset suhteet ja resurssien jakaminen | Trendit ja niiden kehittyminen |
| Laitteisto, tila ja muut rajoitukset | Sesonkiajattelu |
| Kulinaarinen identiteetti | Elintarviketurvallisuus, ravitsemus ja ruokavalioiden huomioonottaminen |
| | Lainsäädäntö |
| | Kysyntäanalyysi <ul style="list-style-type: none"> - myyntitulojen hallinta |

6.3.2 Jatkuva tuotekehitys ruokapalveluyrityksen sisäisenä toimintana

FAMM ja kulinaarisen tuotteen kehitysprosessi osoittavat, että ruoka on vain osa tuotetta ja yhtä lailla on kehitettävä ruokatuotteen ympärillä olevaa palvelutuotetta. Mitä useampi yrityksen työntekijä kokee olevansa vastuussa tuotekehityksestä, sitä kokonaisvaltaisempi ja kilpailukykyisempi ruokapalvelutuote on. Näin tuotekehitystä tehdään FAMM:n mukaisesti monesta näkökulmasta ja tuote on enemmän kuin osiensa summa.

Tuotekehitys on ruokapalvelutuotteen jatkuvaa parantamista. Tätä voidaan tehdä Demingin ympyrän kaltaisesti neljässä vaiheessa (kuvio 6.). Tarkoituksena on oppia omasta toiminnasta ja kehittää omalta osaltaan asiakaskokemusta ruokatuotteen ympärillä (Sivonen & Työppönen 2006, 50; Laamanen 2007, 210). Esimerkiksi asiakaspalvelutyöntekijänä toimiva tarjoilija vaikuttaa omalta osaltaan oleellisesti asiakaskokemukseen kohdatessaan ja kommunikoidessaan asiakkaan kanssa. Tarjoilija voi parantaa työsuoritustaan arvioimalla omaa työskentelyä ja suunnitella (Vaihe 1) johonkin muutosta vaativaan työtapaan kuten asiakkaan toiveiden huomioonottamiseen uuden toimintamallin. Kokeilemalla sitä

(Vaihe 2) käytännössä asiakaspalvelutilanteessa ja analysoimalla (Vaihe 3) uuden toimintamallin toimivuutta esimerkiksi asiakkaalta tulevan palautteen kautta, hän kehittää omaa ammattitaitoa kuin myös ruokapalvelutuotteen laatua. Mikäli uusi toimintamalli on selkeästi entistä parempi, kuten luo asiakkaalle enemmän lisäarvoa, se kannattaa ottaa käyttöön (vaihe 4) myös laajemmalti yrityksen sisällä. Tällaiset tuotekehitystoiminnan kohteet ja tulokset ovat joskus pieniä parannuksia, joskus taas suuriakin oivalluksia, jotka johtavat usein innovaatioihin.



KUVIO 6. Hyödyllinen muutoksen malli (Laamanen 2007, muokattu)

6.4 Tuotekehittäjältä vaadittavat ominaisuudet

Ruokapalveluala luo tuotekehittäjälle omanlaiset vaatimuksensa. Innovatiivisessa tuotekehittäjässä yhdistyvät optimaalisesti taiteellinen luovuus ja laaja ruokapalvelualan työkokemus. Tuotekehittäjän tulisi ymmärtää maun perusominaisuuksien, tuoksujen, koostumusten ja visuaalisen estetiikan lisäksi myös ruokailuun liittyvää ihmispsykologiaa. (Vetter 2009, 526; Gustafsson ym. 2006, 88) Varsinkin ruoan fyysisten ja kemiallisten ominaisuuksien ja ulottuvuuksien ymmärtäminen on välttämätöntä perusteelliselle tuotekehitykselle (Gustafsson ym. 2006, 88).

Ruokapalveluliiketoiminnan työympäristössä toimivan tuotekehittäjän luovuus on jatkuvasti koetuksella, sillä hänen on tasapainoitava jatkuvasti asiakaslähtöisyyden, yrityksen tavoitteiden ja toimintaan vaikuttavien tekijöiden välillä. Tärkeässä osassa tuotekehittäjän

luovuutta on hänen sisäinen motivaatio, jonka avulla hän kehittää jatkuvasti omaa tietämystään ruokapalvelualasta, kuten esimerkiksi raaka-aineista, ruoanvalmistusmenetelmistä ja ruokatrendeistä (Vetter 2009, 526). Tätä tietopääomaa hänen on hyödynnettävä ja sovellettava ottaen huomioon kaikki työhönsä liittyvät tavoitteet ja rajoitukset.

Mäenpään (2012) tekemän tutkimuksen mukaan tuotekehittäjältä vaaditaan myös stressin sietokykyä ja pitkäjänteisyyttä. Myös pettymysten sietokyky on tärkeä ominaisuus, koska kaikki hyvät ideat eivät välttämättä olekaan toteuttamiskelpoisia, vaikka niiden eteen on tehnytkin paljon työtä. Tuotekehittäjän toimenkuvaan kuuluu myös operatiivinen ohjaus eli ruokatuotteet laadun varmistaminen ja valvominen. Operatiivinen ohjaus vaatii tuotekehittäjältä esimiestaitoja kuten johtamistaitoa ja henkilöstöosaamista. (Mäenpää 2012, 21–22.)

6.5 Haasteet tuotekehitystyössä

Ruokapalvelualalla tuotekehitystyön haasteita, yleisten tuotekehitykseen liittyvien haasteiden lisäksi, pohtiessani ensimmäisenä mieleen tulee lainsäädäntö, sillä se pitää ottaa tuotekehitystoiminnassa huomioon niin monesta näkökulmasta. Lainsäädäntö vaikuttaa myös muuttuvan jatkuvasti yhä tiukemmaksi varsinkin pakkaamattomien elintarvikkeiden kohdalla (Maa- ja metsätalousministeriö 2014). Tuotekehittäjältä vaaditaankin entistä yksityiskohtaisempaa suunnittelu- ja kehitystyötä. Sähköiset työkalut, kuten tuotannon ohjausjärjestelmä, helpottavat tuotekehitystoimintaa, mutta ne tuovat taas omat haasteensa. Näiden optimaalinen hyödynnettävyys vaatii käyttötaitojen ja tietokannan jatkuvaa ylläpitoa, mikä puolestaan syö omalta osaltaan työaikaan varsinaiselta tuotekehitykseltä.

Haasteellista on myös ravitsemustekijöiden riittävä huomioiminen ateriasuunnittelussa. Lounasruoan ravitsemukselliselle laadulle on asetettu tiettyjä kriteereitä, joiden täyttyminen olisi suotavaa jokaisen lounasaterian kohdalla (Vanhala ym. 2004, 17). Ruoan ravitsemuksellisuuteen liittyviä trendejä on ollut pitkään havaittavissa, ja asiakas on entistä kiinnostuneempi ruoan terveellisyydestä. Yleisiä ravitsemussuosituksia kritisoidaan mediassa ja samaan aikaan nousee uusia hyvinvointipainotteisia trendidieettejä (Ala-Risku

2014). Asiakslähtöisen tuotekehityksen tekeminen vaikeutuu, kun asiakkaan toiveet ja tarpeet ovat ristiriidassa yleisten ravitsemussuositusten kanssa.

Ruokapalvelulle ominainen suuri tuotantovolyymi luo omat haasteensa tuotekehitystoiminnalle. Tuotekehittäjän tekemillä pienilläkin raaka-ainekohtaisilla päätöksillä on kauskantoiset vaikutukset, kun muutokset kertaantuvat annosmäärien mukaan ja vaikuttavat lopulta yllättävän paljon yrityksen tuottavuuteen. Tämä luo paineita luovuudelle, koska kaikki tuotekehityksessä tehdyt innovatiiviset ratkaisut ja muutokset tulisi olla tuottavuuden kannalta lähes poikkeuksetta positiivisia. Suuri tuotantovolyymi vaatii myös erittäin tarkkaa ruokaohjesuunnittelua. Selkeät ja toimivat ruokaohjeet ovat tuotantokeittiön tuloksellisen toiminnan perusedellytys. Jos kiireessä tehtyjen ruokaohjeiden virheet ja puutteet huomataan vasta tuotantokeittiössä, ruokapalvelutuotteen laatu ja tulos heikkenevät.

7 TOIMISTOTYÖSKENTELYN ONGELMAKOHTIA

Kiire työpaikalla on hyvin yleistä, mutta usein se on aikavarkaiden tarpeettomasti aiheuttamaa. Aikavarkaat ovat sisäisiä tai ulkoisia tapoja ja toimintamalleja, jotka estävät tuoksellisen työn rauhallisen tekemisen. Sisäinen aikavaras, kuten tekemisen lykkääminen, on henkilöstä itsestä ja omasta itsekurista tai sen puutteesta aiheutuvaa, mutta ulkoiset aikavarkaat johtuvat ympäristöstä. Ulkoisia aikavarkaita ovat muun muassa työskentelyn keskeytykset erityisesti avokonttoreissa, vääränlaiset palaverikäytännöt ja informaatiohäky. (Lampikoski 2009, 73–75.) On jopa arvioitu, että työntekijät sähläävät eli tuhlaavat aikaa tällaisten ongelmien vuoksi jopa viidenneksen säännöllisestä työajastaan (Aro 2013). Tämä luku tarkastelee niitä ulkoisia aikavarkaita, joita oli restonomiharjoitteluni aikana havaittavissa Juvenksen tuotekehitysorganisaation toimistotyöskentelyssä. Koska luova ongelmanratkaisukyky vaatii riittävästi aikaa ja vapautta, aikavarkaat ovat merkittävä uhka sekä innovaatiotoiminnalle että työn tuottavuudelle (Lampikoski 2009, 74).

7.1 Avotilatoimisto

Avotoimistojen käyttö on lisääntynyt tehokkaamman tilankäytön ja säästötavoitteiden saavuttamisen toivossa. Avotilatoimistossa työskentely parantaa työntekijöiden välistä kommunikaatiota, mutta heikentää yksityisyyttä ja työtyytyväisyyttä (Haapakangas 2012, 17). Sen on todettu lisäävän myös stressiä ja laskevan tuottavuutta (Vasama 2014a). Avotilatoimistossa lisääntyvät häiriötekijät kuten äänet, liike näkökentässä ja työn keskeytykset, jotka puolestaan aiheuttavat kognitiivista kuormitusta erityisesti työmuistissa (Haapakangas 2012, 17).

Avotilatoimistotyöskentelyn haittapuolista kärsii siis erityisesti vaativampaa ajattelu- ja suunnittelutyötä tekevät ihmiset (Haapakangas 2012, 17). On tutkittu, että Suomessa työpaikalla häiriötöntä työaikaa on enimmillään 11 minuutin jaksoissa ja keskeytykset vievät yli kaksi tuntia työpäivästä (Lampikoski 2009, 29). Tuotekehitykseen liittyvät työtehtävät sisältävät sekä yksityisyyttä ja häiriötöntä työskentelyä että tiimityöskentelyä.

Avotoimistossa tehtävän keskittymistä vaativan työn laatua voidaan parantaa paremmalla akustiikkasuunnittelulla lisäämällä ääntä vaimentavia materiaaleja kuten verhoja, mattoja ja sermejä. Myös peiteäänijärjestelmä on toimiva työkalu; siinä miellyttävä taustääni kuten radio peittää muut häiriöäänet. (Nenonen ym. 2012, 49–50) Avotilatoimisto soveltuu kuitenkin lähinnä tiimityöskentelyyn ja keskustelua vaativaan työskentelyyn.

Monitilatoimisto (Activity based office) on nykypäivän toimistotrendi (Vasama 2014b). Siinä yhdistyvät huonetoimiston ja avotoimiston parhaat puolet. Käyttäjälähtöisesti suunniteltu tilakokonaisuus mahdollistaa sopivan työtilan työtehtävän mukaan eli esimerkiksi juuri keskittymistä vaativaan työhön rauhallisia tiloja ja tiimityöskentelyyn puolestaan ryhmätyötiloja tai julkisia tiloja. (Vasama 2014b; Nenonen ym. 2012, 4–5.) Työntekijöillä ei siis ole omaa kiinteää työpistettä, vaan sen saa valita oman työtehtävän mukaisesti eri tilasta. Tämä tuo vaihtelevuutta työpäivään, ja todennäköisesti myös työ on tuottavampaa häiriöttömässä tilassa, kun siihen voi keskittyä paremmin.

Ihmisen alitajunta tarvitsee aikaa ja rauhoittumista tuottaakseen loistavia ideoita (Lampikoski 2009, 127). Näin ollen luovaa työtä tekevä tarvitsee yksityisen työtilan myös rauhalliseen rentoutumiseen ja ideointiin. Lampikoski neuvoo pitämään ainakin yhden häiriöttömän tunnin viikossa, jolloin aika käytetään inspiroivasti ja kiireettömästi. Tämä tehostaa tavoitteiden täsmentymistä ja visualisointia eli lopulta tehostaa myös ajankäyttöä. (Lampikoski 2009, 131).

7.2 Informaatioähky

Lampikoski (2009) määrittelee informaatioähkyn mentaalisiksi sulatusvaikeuksiksi, jotka aiheutuvat liiallisesta tietotulvasta (Lampikoski 2009, 75). Infoähky on synnyttämässä jopa uuden kansantaudin, kun aivoissa syntyvä informaatiokaaos aiheuttaa stressiä ja lopulta stressisairauksia. (Infoähky synnyttämässä uuden kansantaudin, 2011) On todettu, että kaikesta tiedosta korkeintaan 20 % on huomionarvoista ja loput 80 % on tarpeetonta. Tämän takia onkin tärkeää pyrkiä vastaanottamaan vain sellaista tietoa, jota todella tarvitsee. (Lampikoski 2009, 75.)

Informaatiohälyn välttämisen apuna on hyvä käyttää dokumenttien käsittelyn kultaista sääntöä, jonka mukaan kutakin dokumenttia käsitellään vain kerran. Yhdellä käsittelykerralla dokumentille on tehtävä kaikki tarvittavat toimenpiteet. (Lampikoski 2009, 75–76.) Tämä vaatii samalla tehokkaan dokumenttien hallinta- ja arkistointijärjestelmän, sillä kaikkea ei ole tarkoitus säilyttää, mutta säilytettävien dokumenttien on tarvittaessa löydettävä nopeasti ja helposti. Tämä pätee niin sähköisten kuin paperisten dokumenttien järjestykseen. On arvioitu, että kadonneiden tavaroiden ja tiedostojen etsintään tuhlaantuu vuodessa jopa 80 tuntia. (Lampikoski 2009, 77.) Dokumenttien käsittelyä tehostaa myös lukutekniikka, jonka avulla tekstistä voi helpommin löytää itselle tärkeät tiedot. Lukutekniikka vähentää myös sähköisten dokumenttien, kuten sähköpostiviestien käsittelyyn menevää aikaa. (Lampikoski 2009, 75.)

7.3 Sähköpostin käyttö

Sähköposti on viestintätapana nopea ja edullinen. Sähköpostiviesti tavoittaa vastaanottajan helposti internetin kautta. Usein käy kuitenkin niin, että sähköpostin käyttö vie työajasta liian suuren osan. Toimiva sähköpostiviestintä vaatii yhä enenevässä määrin sisällön tuottamisen taidon lisäksi myös sähköpostin hallintataidot.

Ympäristöasiantuntija ja hallintotieteiden maisteri Leo Stranius (2010) vastaanottaa päivässä noin 400 sähköpostia, jonka vuoksi sähköpostin käyttö vie hänen päivittäisestä työajasta useita tunteja. Hän on listannut kahdeksan neuvoa, jotka hänen mielestään tehostavat sähköpostin käyttöä. Myös kouluttajana ja tietokirjailijana työskentelevä Timo Lampikoski (2009) on laatinut omat ohjeensa sähköpostin käyttöön, jotka puolestaan vahvistavat Straniuksen käytännön kautta havaitsemat sähköpostin hallinnan kulmakivet.

Kun kyseessä on tärkeä tai kiireellinen asia, kasvotusten ja puhelimitse kommunikointi ovat sähköpostia paljon tehokkaampia. Asioiden hoito todetaan laadukkaammaksi, kun oikeat ihmiset ovat asian äärellä läsnä samaan aikaan (Stranius 2010; Lampikoski 2009, 77). Myös online-pohjaiset pikaviestimet, kuten työpaikan sisäinen Messenger tai WhatsApp- sovellus, ovat tällaisessa tilanteessa sähköpostia parempi vaihtoehto (Lampikoski

2009, 77). Sisäisen sähköpostin korvaajaksi on kehitelty uusi blueKiwi – niminen sosiaalisen median sovellus, jonka tarkoitus on tehostaa tiedon käsittelyä ja seurata vain itselle tärkeitä keskusteluryhmiä (Koskinen 2013).

Omaa tiedonkulkuaan on vaikeaa hallita, jos saapuneiden ja lähetettyjen sähköpostiviestien määrissä ilmenee epäsuhtaisuutta (Eriksen 2003, 210). Työpäivän aikana on hyvä keskittää sähköpostin käyttö muutamaaan rajattuun hetkeen eikä tarkistaa sitä pitkin päivää. Vinkkinä kerrotaan myös, että kannattaa poistaa tietokoneen ruudulle saapuneesta viestistä ilmestynvä ilmoitus ja sähköpostin ilmoitusäännet. Tämä vähentää huomattavasti työn keskeytyksiä ja auttaa syventymään pitkäjaksoisemmin tehtävään työhön. (Lampikoski 2009, 77; Stranius 2010.)

Sähköpostin hallintaa helpottavat lajittelu- ja suodatusominaisuuksien hyödyntäminen niin, että työsähköposti ohjautuu yhteen sähköpostilaatikkoon, josta kaikki tietyille jakelulistoille tuleva sähköposti suodattuu omiin kansioihin. Kun kansiot on nimetty loogisesti omiksi kokonaisuuksiksi, on todellisesti huomionarvoisten sähköpostien läpikäynti selkeästi tehokkaampaa. (Lampikoski 2009, 77; Stranius 2010.)

Mitä enemmän lähettää sähköpostia, sitä enemmän myös vastaanottaa sitä ja joutuu käyttämään työaikaan sähköpostin parissa. Kannattaa siis pyrkiä vähentämään sekä saapuvan että lähtevän postin määrää. Kasvotusten tai puhelimitse kommunikointi ei tilanteesta johtuen aina toimi, Stranius neuvoo lähettämään päivässä vain viisi sähköpostiviestiä, joissa asia on esitetty selkeästi ja tiivistetty korkeintaan viiteen lauseeseen. (Stranius 2010.)

Sekä Lampikoski että Stranius ehdottavat yhtä sähköpostivapaata päivää viikossa, jolloin ei avaa sähköpostia ollenkaan (Lampikoski 2009, 77; Stranius 2010). Tämän on todettu parantavan tuotteliaisuutta erityisesti tiimityöskentelyn kautta sekä nopeuttaen ongelmaratkaisua (Wakefield 2007.) Esimerkiksi Microsoftin henkilöstöllä on käytössä sähköpostivapaa (Lampikoski 2009, 77).

7.4 Tuloksellinen palaveri

Työpaikan yleisimpiä ryhmäviestintätilanteita ovat palaverit, jotka ovat parhaimmillaan tehokkaita kehittämisen välineitä (Työturvallisuuskeskus 2014). Pahimmillaan ne voivat kuitenkin olla työpäivän suurimpia aikavarkaita (Lampikoski 2009, 107). Toimiva tuotekehitysprojekti vaatii palavereita, joissa työryhmä kokoontuu ja pysähtyy ratkaisemaan projektiin liittyviä ongelmia ja tekevät projektia eteenpäin vieviä päätöksiä. Tuotekehitysprojektin alussa on määriteltävä minkälaisia ja milloin palaverit tulisi olla projektin etenemiseksi. Joskus projektin kannalta tärkeät päätökset voidaan tehdä ilman palaveria tai palaverin sijasta sopia muutaman tuotekehitystiimin jäsenen kesken palaveria lyhempiä keskusteluhetkiä, mikä jossain tilanteessa on tuloksiin nähden optimaalisempaa ajankäyttöä. Selinin (2010) mukaan tuotekehitysprojektille ominaisiin toimintoihin kuten ideointiin ja ongelmanratkaisuun liittyvissä palavereiden toimivuuden kannalta osallistujamäärä on hyvä olla pieni. Osallistujien lisäksi palaverille on määriteltävä joka kerta oma tarkoituksensa ja tavoitteensa sekä aikaraja. Ilman näiden määrittelyä palaverin pitäminen on siis yhden tekevää. (Selin 2010, 4.)

Palaverin tuloksellisuuteen vaikuttavat suunnitelmallisuuden lisäksi myös osallistujat itse. Heidän on saatava tarvittavaa informaatiota, jotta he voivat valmistautua palaveriin hyvissä ajoin niin tiedollisesti kuin materiaalisesti. Valmistautumiseen kuuluu myös muiden työtehtävien järjestäminen niin, ettei se häiritse palaverin aloittamista ja kulkua. Tämä helpottaa osallistujan omaa ja muiden keskittymistä palaverissa käsiteltäviin aiheisiin sekä projektin määrätietoisempaa etenemistä, kun osallistujat ovat aidosti läsnä eivätkä vain paikalla. Palaveri vaatii osallistujilta hyviä vuorovaikutustaitoja niin, että yksi puhuu kerrallaan, jolloin muut keskittyvät kuuntelemaan ilman häiriötekijöitä. (Selin 2010, 6, 9–10.) Taulukossa 3 on listattu ennen palaveria, palaverin aikana ja palaverin jälkeen muistettavat asiat, jotka tehostavat palaverin hyödyllisyyttä. (Taulukko 3.)

Yksi toimivaksi todetuista palaverikäytännöistä on ”45+15”. Siinä ideana on pitää korkeintaan 45 minuutin mittaisia palavereita, joiden välillä on 15 minuutin ”välitunti” eli tauko. Kun palaveri aloitetaan 15 minuuttia yli tasatunnin, kaikki osallistujat ehtivät paremmin saapua ajoissa paikalle ja toisaalta rajatumpi palaveriaika tehostaa ajankäyttöä. ”Välitunti” voidaan käyttää palaveriin orientoitumiseen tai paikalle etuajassa saapuneiden

den osallistujien kanssa keskustelemiseen. Kun näiden asioiden tekeminen on itse palaveriajasta pois, pystytään keskittymään itse aiheeseen paremmin. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 37.)

TAULUKKO 3. Tehokkaan palaverin muistilista (Lampikoski 2009, 172–173, muokattu)

| | |
|--------------------------|---|
| Ennen palaveria | <ul style="list-style-type: none"> • Sovitaan tavoitteista ja tehdään esityslista • Valitaan sopiva paikka, ajankohta ja kesto • Kutsutaan palaveriin tarvittavat henkilöt • Valmistellaan palaverin asiat, esimerkiksi alustukset • Matkapuhelimet ja kannettavat tietokoneet suljetaan |
| Palaverin aikana | <ul style="list-style-type: none"> • Aloitetaan palaveri ajallaan • Aloitetaan tärkeimmistä asioista • Edetään jämäkästi ja käsitellään asiat tasapuolisesti |
| Palaverin lopuksi | <ul style="list-style-type: none"> • Päätetään palaveri ajallaan • Toistetaan tehdyt päätökset ja vastuunjako • Tehdään muistio mahdollisimman pian |

8 TYÖTUNTISEURANNAN TULOKSET

Tiedot ovat luottamuksellisia.

8.1 Työtuntiseurannan tulokset kuukausikohtaisesti

8.2 Työtuntiseurannan tulokset koko tarkasteluajanjaksolta

8.3 Tulosten pohdintaa

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämistutkimusprosessin kahden ensimmäisen vaiheen kautta saadun tiedon perusteella laaditut kehittämis ehdotukset. Kehittämis ehdotuksista osa liittyy työajan tehokkaampaan käyttöön ja osa taas innovoinnin parempaan hyödyntämiseen. Nämä molemmat ovat aiemmin käsiteltyjä menestystekijöitä, joiden kautta tuotekehitys-toiminnan tuloksellisuus lopulta muotoutuu.

9.1 Työajan tehokkaampaan käyttöön liittyvät kehittämis ehdotukset

Kehittämis ehdotukset sivuavat luvussa 7 käsiteltyjä toimistotyöskentelyyn liittyviä aikavarkaita ja niiden vaikutuksen minimoimista sekä työn rationalisoinnin parantamista. Ensimmäkin avotilatoimiston negatiivista vaikutusta tuotekehitysorganisaation työskentelyyn voisi vähentää yksityisellä tilalla, jossa henkilöstöllä on mahdollista tehdä keskittymistä vaativaa työtä rauhassa. Sähköpostin käyttöä on myös rationalisoitava, jotta se ei ohjaisi liikaa työpäivän kulkua. Kappaleessa 7.3 on esitetty muutamia vinkkejä sähköpostin käytön järjeistämistä varten. Kannattaa erityisesti kokeilla sähköpostivapaata ja arvioida sen hyödyllisyyttä työajan käytön kannalta suhteessa mahdollisiin tiedonkululisiin haittavaikutuksiin, mikäli näitä havaittavissa määrin ilmenee käytännössä.

Juveneksen tuotekehitysorganisaation työpäiviin sisältyy paljon palavereita. Jotta palaverit olisivat tehokkaita suhteessa niihin kuluvaan työaikaan, ne vaativat selkeät yhteiset tavoitteet ja säännöt. Ehdotan siis, että tehokkaan palaverin muistilistaan tutustutaan organisaatiossa tarkemmin ja kehitetään palaverikäytäntöjä, mikäli muistilistan asioita ei nykyisissä palavereissa ole vielä käytössä. Suosittelen myös omaksumaan jonkinlaisen yrityksen toimintaa paremmin palvelevan ja selkeämmän palaverikäytännön, jossa tehottuisi samalla entistä paremmin palaverista saatava hyöty. Esimerkkinä tällaisesta palaverikäytännöstä on esitelty ”45+15”, mutta muitakin käytännössä havaittuja palaverikäytäntöjä on.

Projektiakohtaisesti työajankäyttöä voidaan tehostaa projektihallintatyökalujen, kuten Microsoft Office Project -ohjelman avulla. Sen visuaaliset ominaisuudet helpottavat työmäärän ja tuotekehitysprojektien etenemisen hahmottamista. Lisäksi projektihallintatyökalun kautta projektiin liittyvän tiedon jakaminen on helppoa, mikä on varsinkin projektin etenemisen kannalta tarpeellista. (Microsoft Corporation 2014.) Ehdotan myös Mission Statement -dokumentin laatimista projektin alussa, mikäli tällaista käytäntöä ei ole vielä järjestelmällisesti käytössä.

9.2 Tuotekehitystoiminnan innovointiin liittyvät kehittämis ehdotukset

Toiseksi kehittämis ehdotusten teemaksi valikoitui innovointi, koska sen merkitystä ei todennäköisesti voida liikaa korostaa tuloksellisen tuotekehityksen kohdalla. Juveneksen tuotekehitysorganisaation henkilöstöltä löytyy epäilemättä sisäistä motivaatiota ja luovuutta innovaatioiden kehittämiseen. Työtuntiseurannan tulosten perusteella työaikaa kuuluu kuitenkin muihin työtehtäviin niin paljon, ettei se tuo innovointia parhaalla mahdollisella tavalla. Ehdotuksena siis olisi, että tuotekehitysorganisaation työn pääpainoa siirretään mission mukaisesti enemmän innovaatiotoimintaan. Ei ole yrityksen edun mukaista, että ruokapalvelualan moniammattilaisten asiantuntijoiden tietopääomaa ei aikaresurssin puutteesta voida hyödyntää kilpailuedun saamiseksi. Sellaiset tuotekehitysorganisaation työtehtävät, jotka eivät vaadi alan syvällistä ymmärrystä, olisi näin ollen hyvä delegoida esimerkiksi assistentille. Esimerkkejä tällaisista työtehtävistä ovat ruokaohjeiden kirjaaminen, ja muu rutiininomainen tietokonetyöskentely sekä muut työtehtävät, jotka eivät kuuluneet tuotekehitysorganisaation päätyötehtäväryhmiin.

Innovointiin ja jatkuvaan tuotekehitykseen liittyvän teorian myötä syntyi myös idea eräänlaisesta jatkuvan tuotekehityksen tiimistä, joka koostuisi eri työtehtävissä ja toimipisteissä työskentelevistä Juveneksen henkilöstön jäsenistä. Tiimi kokoontuisi säännöllisin väliajoin kehittämään asiakaskokemusta FAMM- mallin mukaisista näkökulmista. Kentällä työskentelevät työntekijät havaitsevat työnsä kautta helposti pienetkin kehittämistä vaativat asiat, ja tiimin kautta toimivat kehittämis ideat leviävät kaikkiin toimipisteisiin. Tämä vähentäisi tuotekehitysorganisaation painetta keskittyä olemassa oleviin ruokapalvelutuotteisiin, minkä ansiosta organisaatiossa voidaan miettiä rauhassa jo uusia

kulinaarisia innovaatioita tulevaa varten. Samalla kentällä tapahtuva tuotekehitys rationalisoituu ja siitä hyötyvät kaikki ravintolakonseptit nykyistä systeemiä laajemmin.

Koska tuotekehitysorganisaation työhön sisältyy paljon luovaa ongelmanratkaisua ja innovointia, henkilöstölle pitäisi luoda paremmat toimintaedellytykset niiden suorittamiseen. Luova prosessi vaatii kiireettömän ympäristön ja inspiraation lähteitä. Ihanteellista olisi, että työaikaan sisällytettäisiin huomattavasti enemmän inspiraatioiden tietoista ja tiedostamatonta etsimistä. Inspiraation lähteitä käsitelty on tarkemmin luvussa 5.2.1. Mielen ruokkimisen ja heikkojen signaalien tehokkaamman tunnistamisen kautta luovuus saadaan tehokäyttöön, mikä jälkeensä tuottaisi entistä kilpailukykyisempiä ruokapalvelutuotteita.

Yksi innovointiin liittyvä kehittämissuositus on myös luovuutta tukevien yrityspalvelujen käyttö. Esimerkiksi tamperelainen hyvinvointiyritys, Mielikylpy Oy, tarjoaa yrityksille luovuuden edistämiseen tähtääviä suggestiorentoutuksia. Jokelan (2014) mukaan kyseessä on rentoutusohjaajan vetämä tunnin mittainen luovuusrentoutus. Tunnin tarkoituksena on saada aikaan rentouden tila, jolloin tietoinen väistyy häiritsemästä luovuuden lähteenä olevan alitajunnan toimintaa (Jokela 2014). Yrityksille järjestettävät rentoutustunnit ovat suosittuja tyky-päivän aktiviteetteja ja maksavat korkeintaan kymmenelle hengelle Mielikylvyn tiloissa järjestettynä ajankohdasta riippuen 150–170 € (Mielikylpy Oy 2014.)

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Ruokapalvelualaan liittyvää tuotekehitystoimintaa joudutaan tekemään niin sanotusti puun ja kuoren välissä, kun sisäinen organisaatio ja ulkoinen ympäristö asettavat tuotekehitystoiminnalle monenlaisia rajoitteita, vaatimuksia ja tavoitteita. Toisaalta on huo-jentavaa tietää, että kilpailijayritykset painivat samojen ongelmien kanssa ja samoilla re-sursseilla, eikä pysyvän kilpailuedun saaminen ruokapalvelualalla ole mahdollista. Jat-kuva innovointi ja sitä kautta syntyvät pienet ja suuret innovaatiot kehittävät ruokapalve-lutuotetta sekä asiakaskokemusta parempaan suuntaan. Juveneksen vahvuus on monipuo-liset ravintolakonseptit, joihin liittyvä innovaatiotoiminta tehdään keskitetysti tuotekehi-tysorganisaatiossa. Tämä mahdollistaa kilpailuetua tuottavien innovaatioiden hyödyntä-misen monessa eri konseptissa. Esimerkiksi elämyksellisyyttä korostavaan ja gastron-omisesti vaativampaan juhlapalvelukonseptiin tuotettu innovaatio voi toimia yhtä hyvin myös opiskelijaravintoloissa, missä innovaation asiakkaalle tuottama lisäarvo puolestaan saattaa olla jopa merkittävämpi.

10.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kanasen (2012) mukaan kehittämistutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioitaessa on huomioitava tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin lisäksi myös sen validiteetti eli pätevyys (Kananen 2012, 162). Yksi kehittämistutkimuksen suurimmista luotettavuuteen liittyvistä ongelmakohdista on tutkijan osallistumisen aste. Kehittämistutkimuksessa tär-keässä roolissa oleva tutkittavan ilmiön syvällinen ymmärtäminen vaatii tutkijalta aina jonkin asteista osallistumista ilmiön toimintaan, mutta se vähentää tutkimuksen luotetta-vuutta. Tieteellistä tutkimusta tuottavalta tutkimusmenetelmältä vaaditaan kuitenkin tut-kijan objektiivisuutta eli hän ei saa vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen. Usein kehittämis-tutkimuksen tutkija vaikuttaa tutkimuskohteen toimintaan esimerkiksi olemalla itse sen osa, tutkimusta ei voida pitää täten objektiivisena. Tästä johtuen on kritisoitu myös sitä, voiko kehittämistutkimus olla ylipäättään tieteellistä tutkimusta, kun tieteellisyydelle vaa-dittu objektiivisuus ei toteudu. (Kananen 2012; 49, 183.)

Itse koin, että puolittain subjektiivisesta lähestymistavasta oli suuri apu tutkimusongelman syvällisen ymmärtämisen kannalta, mikä varmasti heijastuu myös tutkimuksen laatuun ja kattavuuteen. Objektiivisen tutkijan tekemänä tutkimus ei välttämättä vastaisi toimeksiantajan toiveita eikä tuottaisi lisäarvoa yhtä paljon. En kuitenkaan itse tutkimusaikana ollut tutkimuskohteen jäsen, mikä on kehittämistutkimuksissa aika yleistä. Pysin tutkimusta tehdessä tunnistamaan objektiivisuutta vaativat tutkimusvaiheet ja vähentämään liiallista subjektiivisuutta esimerkiksi työtuntiseurannan tulosten pohdinnassa.

Tutkimukseen otettiin mukaan kaikki, joita kehittämistutkimus koski. Näin ollen ulkoinen validiteetti on tässä kokonaistutkimuksessa kunnossa. Tutkimustulosten pysyvyyttä ei myöskään voida taata, sillä tuotekehitysorganisaation työajan jakautumisessa on kuukausikohtaisia eroja ja toisaalta yrityksen sisäiset muutokset vaikuttavat oleellisesti työn määrään ja työajan käyttöön. Jos tuotekehitysorganisaation työaikaa tutkittaisiin esimerkiksi vuoden päästä samaan aikaan, tulokset voisivat olla erilaiset. Koska kehittämistutkimuksella on päätavoitteena saada aikaan muutos, tulosten erilaisuus on tässä tilanteessa lähtökohtaisesti toivottavaa.

10.2 Työtuntiseurantaan liittyvä pohdinta

Tuotekehitysorganisaation henkilöstön osallistuminen työtuntiseurannan täyttöön eli aineistonkeruuseen oli hyvä; lomaketta oli täytetty jokaiselta työpäivältä, mutta kirjaustarkkuudessa olisi ollut parantamisen varaa. Toisaalta ennen lomakkeen käyttöönottamista olisi pitänyt informoida ja motivoida henkilöstöä enemmän, jotta myöhemmin ilmeneiltä ongelmilta olisi säästyttävä. Esimerkiksi raportoinnin merkitystä oman työn kehittämisen ja parantamisen vuoksi olisi voinut painottaa enemmän.

Tulosten analysointi ja esittämistapa on tarkoituksenmukainen. Tarkoituksena oli luoda visuaalinen tapa esittää tutkimuskohteen nykytilannetta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut saada spesifiä tietoa vaan yleiskartoitus työajan jakautumisesta eri työtehtäviin suhteutettuna työajan kokonaismäärään. Näin jälkikäteen ajatellen olisi ollut mielenkiintoista verrata projektikohtaisten tai henkilökohtaisten aikatavoitteiden saavuttamista käytännössä, tosin ne olisivat olleet ristiriidassa luovan työn teon kanssa korostaen enemmän suorituskeskeisen työn tekemistä. Myös aikaresurssin käyttö projektin eri vaiheissa olisi

ollut mielenkiintoinen tutkittava. Esimerkiksi se, käytetäänkö projektin alkuvaiheisiin enemmän vai vähemmän aikaa loppuvaiheisiin verrattuna, tai vaikuttaako työajan jakautuminen projektin tuloksellisuuteen pitkällä aikatahtaimella. Näiden seikkojen tutkiminen olisi ollut kuitenkin huomattavasti haasteellisempaa saadusta aineistosta, koska siihen vaadittavia projektikohtaisia tietoa ei työtuntiseurantalomakkeissa annettu eikä toisaalta pyydettykään.

Tutkimuseettisesti pohdittuna työtuntiseurantaan osallistuminen olisi pitänyt olla vapaaehtoista. Kuitenkin kehittämistutkimuksen toteutumisen edellytyksenä oli, että molemmat toimihenkilöt osallistuvat ja sitoutuvat lomakkeen käyttöön. Myös anonymiteetin ylläpito oli hankalaa näin pienen tutkimusjoukon kohdalla, mutta toisaalta tutkittavat asiat eivät olleet kuitenkaan intiimejä.

10.3 Lisätutkimusehdotukset

Ruokapalvelualaan liittyvä innovointi vaatii mielestäni enemmän tutkimusta ja työelämälähtöisiä kehittämistutkimuksia. Tämä kehittäisi ruokapalvelualan ruokatuotteiden laatua laajemmassakin mittakaavassa. Erityisesti asiakkaan osallistaminen ja muut sosiaaliset menetelmät tuotekehitystoiminnassa vaativat lisää tutkimusta. Usein tuotekehitystä tehdään samassa tiimissä, mutta tällä tavalla tiimiin saataisiin uusia ideoita ja mahdollisesti aivan uudenlaisia näkemyksiä ruokapalvelutuotteesta. Tutkimusta vaatii ainakin se, synnytykö sosiaalisilla tuotekehitysmenetelmillä kilpailukykyisempiä ruokapalvelutuotteita.

Lisäksi ruokapalvelualalla tapahtuvaa asiantuntijatyötä ja sen tuloksellisuutta ei ole tutkittu mielestäni tarpeeksi. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, voidaanko tuotekehitystyön tuloksellisuuden mittaamiseksi laatia yleisesti relevantteja mittareita. Sellainen tutkimus olisi ollut tarpeen tätä kehittämistutkimusta tehdessä ja toisaalta hyödyllinen myös työelämässä.

10.4 Pohdinta opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ja etsiä tietoa, jonka pohjalta oli tarkoitus laatia Juveneksen tuotekehitysorganisaation toiminnan kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Tarkoituksena oli tutkia tuotekehityksen määritelmää ja tarkoitusta ruokapalveluliiketoiminnan näkökulmasta ja kuvata Juveneksen tuotekehitysorganisaation henkilöstön työajan käyttöä. Mielestäni opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus täyttyivät hyvin. Luvussa 9 esitetyt kehittämisehdotukset ovat monipuolisia ja käytännössä toteutettavia. Teoriaosuudessa tuotekehitystä on käsitelty sekä yleisellä tasolla että ruokapalvelualakohtaisesti, ja tarkastelunäkökulma tuo myös uutta tietoa tuotekehitysorganisaation hyväksi. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin löytyi lopulta vastaus, ja tuotekehitysorganisaation nykytilan visualisointi on toimiva.

Ajallisesti opinnäytetyöprosessi vei suunniteltua pidempään, mutta tutkimuksen laadun kannalta tiukka aikataulu olisi ollut lähinnä haitallinen. Koska opinnäytetyö oli myös itsessään luova ongelmanratkaisuprosessi, oli pitkä hautumisvaihe prosessin hahmottamisen ja etenemisen kannalta tärkeä osa opinnäytetyön tekoa. Puolen vuoden aikana tietämykseni ruokapalvelualan tuotekehitykseen liittyen on kasvanut huomattavasti, jonka ansiosta ymmärrän syvällisemmin tuotekehityksen merkityksen ruokapalvelussa.

Kehittämistutkimuksen päätuloksena on se, että tuotekehitystoiminnan tuloksellisuuden kasvattaminen on mahdollista erityisesti innovatiivisuuden ja työajan rationalisoimisen kautta. Nykytilanteessa tuotekehitysorganisaation työajankäyttö ei tue tarpeeksi sille laadittua missiota, mutta kehittämisehdotusten avulla tähän saadaan aikaan muutos. Uskon, että kehittämistutkimusta jatketaan toimeksiantajan toimesta ainakin jossain muodossa ja opinnäytetyö on tuottanut tuotekehitysorganisaatiolle lisäarvoa.

LÄHTEET

Ahvenainen-Rantala, R. 2008. Seuraajasta edelläkävijäksi. Kehittyvä Elintarvike 8/2008, 26–27.

Ala-Risku, P. 2014. Kuka tietää, mikä on paras ruokavalio? Terveys. Helsingin Sanomat. Luettu 23.11.2014. <http://www.hs.fi/terveys/a1416373053889>

Aro, S. 2013. "Töissä sählätään vuosittain miljardien edestä". Luettu 20.10.2014. Yle Uutiset. http://yle.fi/uutiset/toissa_sahlataan_vuosittain_miljardien_edeista/6843222

Cagan, J. & Vogel, C. 2003. Kehitä kärkituote - Ideasta innovaatioksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Castells, M. & Himanen, P. (toim.) 2014. Kestävän kasvun malli. Globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013.

Earle, M., Earle, R. & Anderson, A. 2001. The Food Product Development. Cambridge: Woodhead Publishing.

Eriksen, T. 2003. Hetken Tyrannia. Suom. Haanpää, T. Helsinki : Johnny Kniga.

Gustafsson, I.-B., Öström, Å., Johansson, J. & Mosberg, L. 2006. The Five Aspects Meal Model: A tool for developing meal services in restaurants. Journal of Foodservice, 17. 84–93.

Haapakangas, A. 2012. Avotoimisto työympäristönä - Haaste hyvinvoinnille. Työterveyslaitos. Luettu 10.11.2014. http://www.ttl.fi/fi/koulutus/perjantaimetingit/Documents/Avotoimisto_Haapakangas.pdf

Harrington, R. 2004. The Culinary Innovation Process – A Barrier to Imitation. Journal of Foodservice Business Research. Vol 7(3), 35–57.

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B: 2/2008. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Infoähky synnyttämässä uuden kansantaudin. 2011. Taloussanomat. Luettu 11.10.2014. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/infoahky+synnyttamassa+uuden+kansantaudin/a2084468>

Jamix Oy. JAMIX RUOKATUOTANTO - Täydellinen ammattikeittiön tuotannonohjausjärjestelmä. Luettu 20.11.2014. <http://www.jamix.fi/home/ohjelmistot/jamix-ruoka-tuotanto/>

Jokela, T. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto. Mielikylpy Oy:n toimitusjohtaja.

Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. 6. painos. Helsinki: Otatieto Oy, Yliopistokustannus University Press Finland.

Jousmäki, P. 2014. Toimeksianto. Henkilökohtainen tiedonanto. Juvenes-Yhtiöt Oy, Ravintolatoimenjohtaja.

Juvenes. 2008. Tampereen Opiskelijatuesta Juvenes-Yhtiöksi - 50 vuotta hyvällä asialla. Juvenes 50-vuotishistoriikki. Tampere: Juvenes Print.

Juvenes. 2012. Juvenes- Yhtiöt Oy. Laatus, osaamista ja vastuullisuutta. Luettu 2.5.2014. <http://www.juvenes.fi/>

Juvenes-Yhtiöt Oy. 2014. Intranet- materiaali.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat - aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Suom. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskela, A. 2011. Kuluttajien antamien tuoteideoiden hyödyntäminen elintarvikealan yrityksessä. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Koskinen, A. 2013. Kuriton sähköposti syö työtunnit. Luettu 1.10.2014. Akavalainen. http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/kuriton_sahkoposti_syo_tyotunnit

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lampi, R., Laurila, A., & Pekkala, M.-L. 2009. Ruokapalvelut työnä 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Lampikoski, T. 2009. Hidasta. Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS- kustannus

Lehtinen, L. 2014. Ruokalistasuunnittelu Lahden Aterialle - Munuaispotilaan ruokavalio. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lemberg, R. 2014. Paistinkääntäjät, hyvän ruoan lähettiläät. Cocktail 2014. Juvenes-Yhtiöt Oy:n sidosryhmälehti, 12-13.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Maa- ja metsätalousministeriö. 2014. Maa- ja metsätalousministeriön asetus elintarviketietojen antamisesta kuluttajille. Luonnos. Luettu 11.10.2014. http://www.amko.fi/files/5613/9340/4648/Luonnos_MMMa_elintarviketietojen_antamisesta_kuluttajille.pdf

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vaukonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint.

Manninen, P. 2014. Ravintola- ja kahvilapalveluiden suunnitteluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Juvenes- Yhtiöt Oy. Liiketalouden koulutusohjelma (YAMK). Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mauno, S. & Lipre, E. 2008. Taitava kokki ammattikeittiössä. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Microsoft Corporation 2014. Projectin parhaat ominaisuudet. Office Project. Luettu 29.11.2014. <http://office.microsoft.com/fi-fi/project/projektin-ja-projektiportfoliohallinnan-esittely-microsoft-project-FX103802304.aspx>

Mielikylpy. 2014. Yrityksille ja ryhmille. Luettu 19.11.2014. <http://www.mielikylpy.fi/#!/yritykset-ja-ryhmt/c2gs>.

Mäenpää, A. 2012. Tuotekehittäjänä julkisessa ruokapalvelussa. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Hongisto, V., Keränen, J., Koskela, H., & Sandberg, E. 2012. Käyttäjälähtöiset toimitilat. Monitilatoimiston suunnitteluohje. Työterveyslaitos. Luettu 1.10.2014. <http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Sivut/default.aspx>

Ojaniemi, H. 2013. Ravintola Saarni on Ratinankaaren sydän. Cocktail 2013. Juvenes-Yhtiöt Oy:n sidosryhmälehti, 10–11.

Partanen, P. 2002. Hoitotyön henkilöstön mitoittaminen erikoissairaanhoidossa. Hoitotieteen laitos.. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E: Yhteiskuntatieteet 99. 2002. Väitöskirja.

Pitkäniemi, S. 2011. Tuotekehitysprosessin kehittäminen puolustusvoimien ruokahuollossa. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK). Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Riekko, M. 2013. Ravintolan ruokalistasuunnittelu. Ravintolaidea. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Roberts, L. 1997. A New Beef Product Adoption Model for Hotels and Motels in Greater Melbourne. Väitöskirja. Massey University. New Zealand.

Savolainen, T. 2013. Henkilöstöravintolan salaattilistan uudistaminen. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Selin, E. 2010. 63 vihjetä tulokselliseen palaverikäytäntöön. Kun haluat enemmän vähemmällä. Luettu 29.9.2014. http://www.selinselin.fi/filebank/63_vihjetta_palaverikaytantoon.pdf

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeko.

Stranius, L. 2010. Kahdeksan vinkkiä: Näin tehostat sähköpostin käyttöä. Luettu 28.9.2014. <http://leostranius.fi/2010/08/kahdeksan-vinkkia-nain-tehostat-sahkopostin-kaytto/>

Suomen Sydänliitto ry. 2014. Ruokalistan suunnittelu. Ravitsemuspassi. Luettu 10.9.2014. http://ravitsemuspassi.fi/valmennus.php?k=219822&hakustr=ruokalista#a_219822

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Tutkimuksia ja raportteja A:22. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

The Global Innovation Index 2014: Human Factor In Innovation. 2014. Cornell University, INSEAD. WIPO.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Uusikylä, K. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: PS- kustannus.

Vetter, K. 2009. Chef's designing flavor for meals. Teoksessa Meiselman, H. (ed.) Meals in science and practice. Cambridge: Woodhead Publishing Ltd. 510–554.

Virtanen, S. 2013. Laitoshoidossa olevien vanhusten ravitsemus - kuuden viikon kiertävä ruokalista : Case: Tehostetun palveluasumisen yksikkö Kotivaara, Soini. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäyte.

Vanhala, M., Hasunen, K., Mertanen, E., Nurttila, A., Prättälä, R. & Koivisto, P. 2004. Suurkeittiöiden tarjoaman ruoan ravitsemuksellinen laatu. Raportti joukkoruokailun seurantarajestelmään luoduista ravitsemuskriteereistä ja niiden toteutumisesta julkisia ruokapalveluita tuottavissa suurkeittiöissä vuonna 2004. Suomen Sydänliiton julkaisuja 2004:1. Luettu 4.11.2014. http://www.sydanliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=14457&name=DLFE-1002.pdf

Vasama, T. 2014a. Asiantuntijat: Avokonttoreilla on paljon huonoja puolia. Työelämä. Helsingin sanomat. Luettu 5.11.2014. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1414737901662>

Vasama, T. 2014b. Omat työpöydät katoavat työpaikoilta. Työelämä. Helsingin sanomat. Luettu 4.11.2014. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1414738378204>

Wakefield, J. 2007. Turn off e-mail and do some work.. BBC News. Luettu 22.10.2014. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/7049275.stm>

Työturvallisuuskeskus. 2014. Palaverit yhteistyön välineenä. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. Luettu 20.10.2014. http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/yhteistyoy_ja_verkostot

LIITTEET

Liite 1. Juveneksen tuotekehitysorganisaation vuosikello

Tiedot ovat luottamuksellisia.

Liite 2. Työtuntiseurannan tulokset

Tiedot ovat luottamuksellisia.